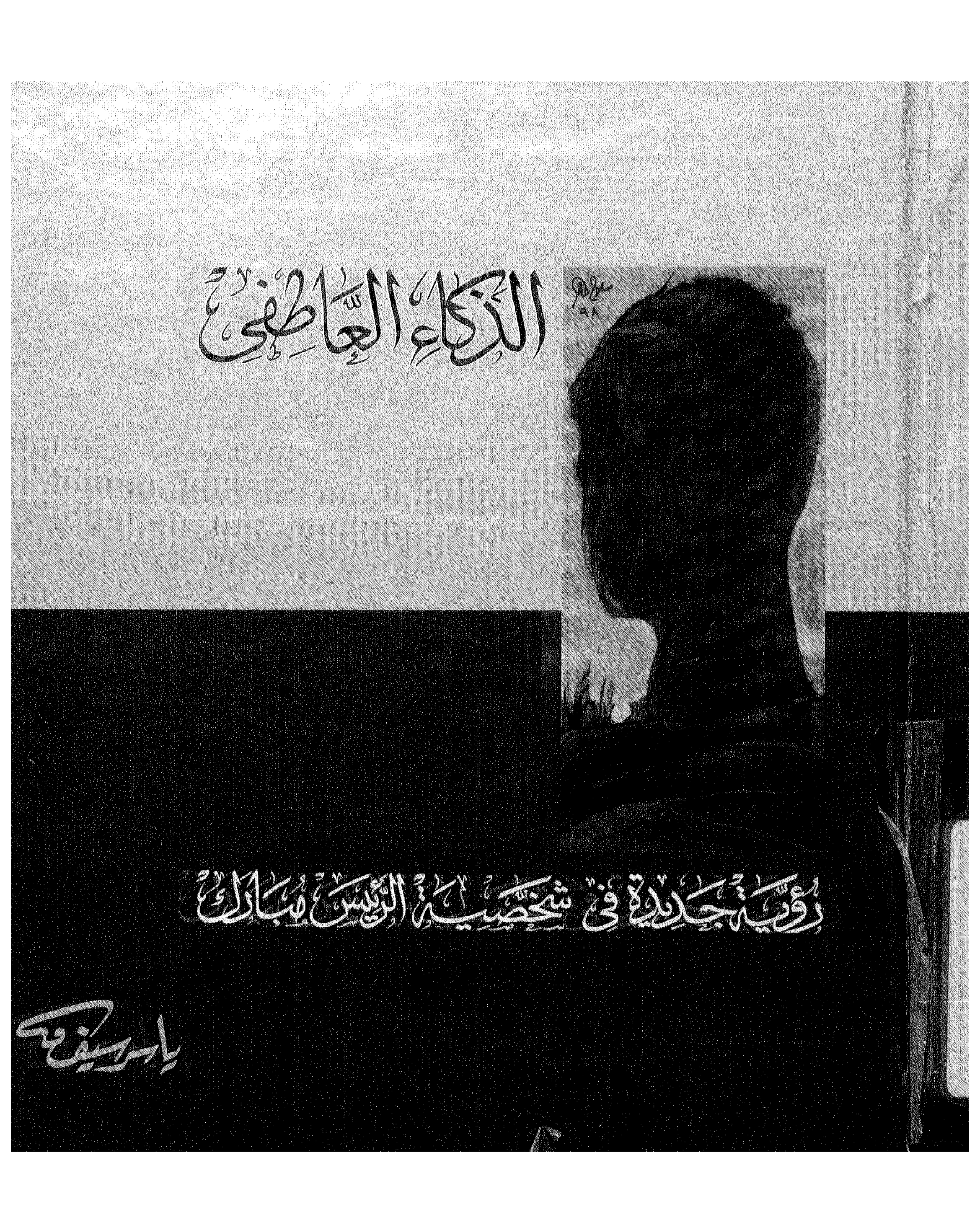
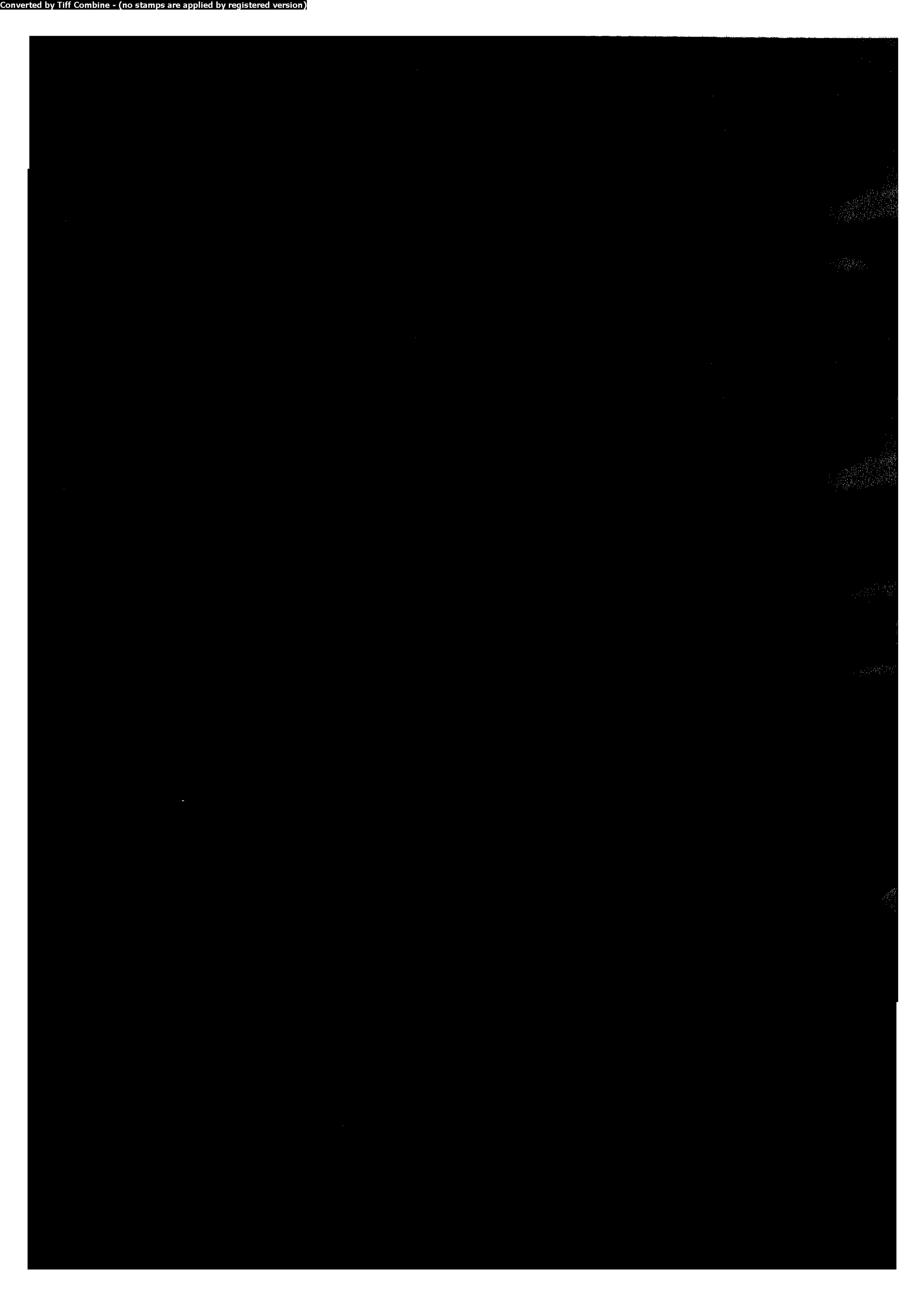
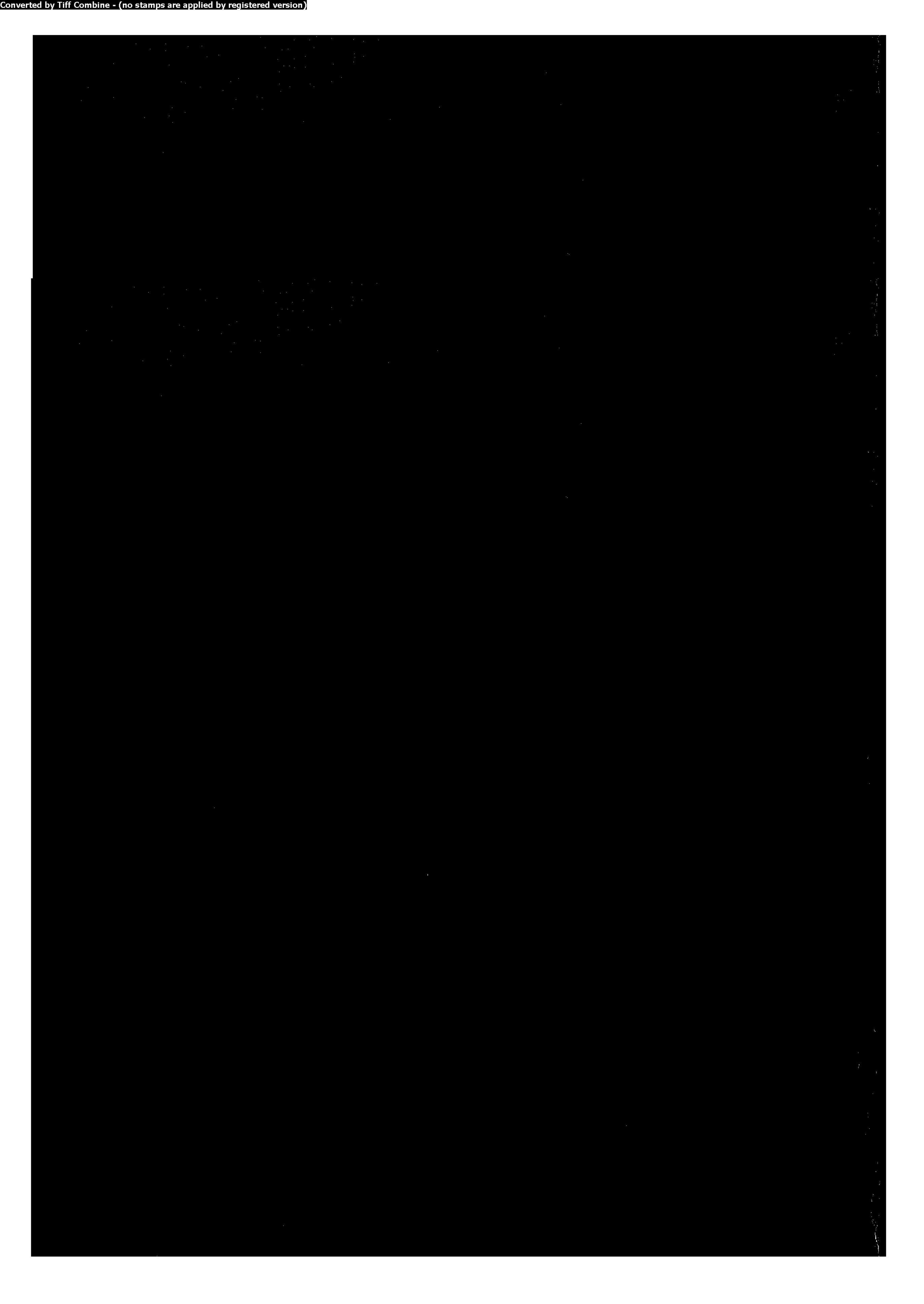

الذكاء العاطفي
رؤية جديدة في شخصية الرئيس مبارك





اهداءات ٢٠٠١
جمعية محبى فن صلاح طاهر
الإسكندرية

# الذكاء العاطفي

## رؤية جديدة في شخصية الرئيس مبارك

**لـوحة الغـلاف**
(الإنسان) من إبداعات الفنان صلاح طاهر عام ١٩٩٨

الفكرة والإعداد
**م. ياسـر سـيف**



السيد الرئيس/ **محمد حسنى مبارك**

رئيس الجمهورية



# إهــداء

إلـى الأم العظـيمة .. مصــر

مصــر .. التى أنجبت لشــعبها الزعيــم والقـائـد

محمد حسنى مبارك

صـاحب إنجـازات لاتعـد ولا تحصـى ، وقـائـد سـفينة الخيـر والإنمـاء والتعميـر والتنميـة بحكمة وإقتـدار، وهو مهندس الديمقراطيـة والاسـتقرار فى مصرنا الحبيبـة.

إنه ورغم الكثيـر من المواقف الصعبة والمستفزة التى واجهها يملك القدرة دائماً على ألا يثـور .. مما يجعـل قراراته أبعـد مـا تكون عن العصبيـة وأقرب ما تكون الى الحكمة.

فهـو خيـر زعيـم لاءم بيـن مـواهبـه وقـواه .. فسـيطر بعقلـه وإرادتـه وضميـره ، ووصـل إلى مفهوم الحكمة، وراعـى سـنن الله فى إسـتخدام الأشـياء ،فكان مثالاً وقدوة يحتذى بهما.

**ياســر ســيف**



# مقدمة

يحكى أن يابانياً من المحاربين الساموراى أراد أن يتحدى أحد الرهبان ليشرح له مفهوم الجنة والنار ،لكن الراهب أجابه بنبرة احتقار "أنت تافه ومغفل أنا لن أضيع وقتى مع أمثالك" . أهان الراهب شرف الساموراى الذى اندفع فى موجة من الغضب فسحب سيفه من غمده وهو يقول سأقتلك لوقاحتك أجابه الراهب فى هدوء هذا تماماً هو الجحيم. هدأ الساموراى وقد روعته الحقيقة التى أشار اليها الراهب حول موجة الغضب التى سيطرت عليه فأعاد السيف الى غمده وعاد للراهب شاكراً له نفاذ بصيرته، فقال له الراهب : "وهذه هى الجنه" هكذا كانت يقظة الساموراى المفاجأة وادراكه لحالة التوتر التى تملكته. تصور الاختلاف الحاسم بين أن يسيطر عليك شعور ما، وأن تدرك فى الوقت نفسه أن هذا الشعور قد جرفك بعيداً عن التعقل، لاشك فى أن وصية سقراط التى تقول (إعرف نفسك) تتحدث عن حجر الزاوية فى الذكاء العاطفى التى هى وعى الانسان بمشاعره وقت حدوثها وقيادتها نحو الايجابية وحسن التصرف فى أشد المواقف شراسة وضراوة .

وقد تزامن مع قراءتى لهذه القصة الانعقاد التاريخى للقمة العربية فى القاهرة بمشاركة أربعة عشر ملكاً ورئيساً وأميراً بمبادرة ناجحة من الرئيس/ محمد حسنى مبارك من وحى مسئوليته القومية واستجابته لنبض الشارع العربى ، وقد تابعت هذه القمة واستمعت إلى كلمات الملوك والرؤساء ،وتيقنت أنه يوجد رجال يحمون مقدساتنا ويؤمنون بالسلام المبنى على العدل. وفى نفس الوقت شاهدت وتابعت الذين يستهزئون بهذه القمة وينادون بالحرب ، فى وقت نحن فى أشد الحاجة فيه الى لم الشمل والسير بخطى قوية وجريئة نحو تفعيل التضامن العربى والتمسك بالسلام المبنى على العدل كاختيار استراتيجى للأمة العربية.

فقد استنفر ما شاهدته وسمعته خيالى وادراكى وأكد لى يقينياً قيمة ما وهبنا الله فى مصر من قيادة حكيمة رشيدة يشهد لها العالم أجمع بذلك.

وانتابتنى مجموعة كبيرة من التساؤلات حول سر النجاح العظيم الذى يحققه الرئيس مبارك فى جميع المجالات على مدار عشرين عاماً، لم يخسر معركة واحدة خاضها، بل دائماً يخرج منها ظافراً منتصراً.

وهنا أدركت سر هذا التفوق والنجاح وهذه العبقرية من خلال رؤية جديدة فى شخصية الرئيس مبارك، وهى ارتفاع معدل الذكاء العاطفى لديه، وكانت فرحة عظيمة شعرت بها لاكتشافى هذه الرؤية الجديدة

فى شخصية الرئيس مبارك الذى نحبه ونحترمه جميعاً ، والتى ردت على جميع تساؤلاتى وبددت حيرتى ، وعلى الفور أرسلت خطاباً للاستاذ القدير/ محمد عبد المنعم (رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير مؤسسة روزاليوسف) شارحاً فيه هذه الرؤية الجديدة فى شخصية الرئيس مبارك، تحمل عنوان (الحكمة .. هى مقياس عبقرية الزعماء)، والذى تكرم مشكوراً بنشرها فى افتتاحية المجلة بعنوان (القارىء الذى اكتشف سر الرئيس مبارك).

ومما زاد من فرحتى ما تلقيته من مكالمات هاتفية وخطابات تشيد بهذه الرؤية الجديدة ، وهذا البعد العميق فى شخصية الرئيس مبارك، وأذكر منها على سبيل المثال.. مكالمة رائعة من الدكتور/ زكريا عزمى (رئيس ديوان رئيس الجمهورية) وأيضاً من السيد اللواء/ سعيد زاده (كبير أمناء رئاسة الجمهورية) والدكتور/ محمود أبو زيد (وزير الموارد المائية والرى) والدكتورة/ نادية مكرم عبيد (وزيرة الدولة لشون البيئة) والدكتور/ على الدين هلال (وزير الشباب) والمهندس/ سامح فهمى (وزير البترول) والاستاذ الدكتور/ محمد الفيومى (أمين عام الحزب الوطنى بالاسكندرية) والاستاذ الدكتور/ عبد القادر أبو عقادة (رئيس المجلس المحلى) - وأيضاً استلمت خطاباً من السيد اللواء / محمد عبد السلام المحجوب (محافظ الاسكندرية) أتشرف بنشره فى هذا الكتاب موضحاً به تأييده المطلق للرأى الراجح وللمشاعر الفياضة تجاه

شخص سعادة الرئيس مبارك.

شعور مدهش انتابنى وتفاعلت بداخلى شحنات عظيمة من المشاعر والسعادة والمعانى الجميلة تجاه ردود الأفعال الايجابية والمؤيدة لمقالى الذى نشر بمجلة روزاليوسف .

وتفاعلت المعانى والأفكار فى أعماق نفسى وأرادت أن تولد وتخرج للعالم من منطلق "منهج التوليد" لأرسطو أو ما يطلق عليه عملية توليد الأفكار فى صورة كتاب يحمل إسم "رؤية جديدة فى شخصية الرئيس مبارك" وهذا دفعنى بقوة على الابحار فى المواقع المختلفة بشبكة الانترنت للبحث عن المزيد من المعلومات عن الذكاء العاطفى، وقد اكتشف انه لأعوام عديدة كان هناك تشديد واصرار على نوع الظواهر الدالة على ذكاء الانسان مثل : التفكير المنطقى والمهارات فى العمليات الحسابية والمهارات فى الحديث...

وقد اندهش الباحثون من حقيقة هامة اكتشفوها وهى أن حاصل الذكاء العقلى Intelligence Quotient ويرمز لها بـ (IQ) - يعبر بدرجة معقولة عن (الأداء الأكاديمى) للانسان كما يعبر الى حد ما عن نجاح الانسان عملياً وشخصياً .. ومع ذلك فقد كان هناك شئ ما مفقود فى هذه المعادلة.

وأحد أهم الاجزاء المفقودة فى هذه المعادلة هو (الذكاء العاطفى)

Emotional Quotient ويرمز له بـ (EQ) - وهو واحد من المفاهيم التى خضعت لدراسات من عدة علماء على مدى عدة سنوات ولأسباب كثيرة استنتج الباحثون والعلماء من دراساتهم أن الاشخاص ذوى الـ (EQ) العالية ، يكونون أنجح فى حياتهم من ذوى الـ(EQ) المنخفضة، وذلك حتى لو كان لهم (IQ) متوسط .

وهذه الدراسات نتجت عن عمل اختبارات لآلاف البشر يعملون فى مجالات متعددة ومختلفة وقد وجدوا أن أنجح الاشخاص فى الحياة والعمل هم ذوى الـ (EQ) المرتفعة.

وأيضاً أكدت الدراسات أن المؤسسة أو الشركة مثل الكائن الحى له لحظة ميلاد ولحظات نمو ومراحل متعددة، كل مرحلة لها مميزاتها وصفاتها . والمؤسسات الماهرة فقط هى التى تستمر ، وبدراسة المكونات التى تساعد على الاستمرار وجد أن جرعة هائلة من الذكاء العاطفى هى من أهم الاسباب على الاطلاق، ومن الجانب الآخر فإن وجود الذكاء العاطفى هو بمثابة مصل أو تطعيم يساعد على النمو بشكل صحى، حيث أن المؤسسة التى تمتلك المكونات والكفاءات العاطفية هى التى تمتلك مرونة أكثر فى الصمود لكل الظروف، وفى وقتنا هذا فالطرق التقليدية القديمة للعمل قد زالت والتحدى المستمر المتزايد فى عالم الاقتصاد يواجهه كل فرد فى كل مكان ويضطر الجميع للتكيف لمسايرة الواقع .

ولم يعد هناك مهارات محددة لوظيفة محددة بل أصبحت الحياة الطويلة والاستمرارية من حق من يمتلك الكفاءات المتعددة معرفياً وعاطفياً .

وكما يتغير الاقتصاد وتتغير الاعمال فإن الصفات المطلوبة للاستمرار فى الاعمال أيضاً تتغير وكل هذه التحولات تركز وتضع أهمية على الاشخاص الذين يمتلكون الصفات والكفاءات العاطفية التى تؤهلهم للاستمرار.

وهناك أيضاً التحديات التى سيواجهها القادة على كل المستويات خلال القرن الجديد حيث أن الكفاءات المطلوبة لهؤلاء القادة ستختلف من جذورها عن تلك المتعارف عليها فيما سبق، وستتضح أهمية كبرى للكفاءات العاطفية، والتى لم تكن معروفة ولم تظهر إلا قريباً، والتى تظهر أهميتها يوماً بعد يوم.

# القارىء الذى اكتشف سـر الرئيس مبــارك

إن الأحداث الحزينة التى يمر بها العالم العربى منذ أسابيع لا يمكن أبدا أن تجعلنا ننسى ذكرى عزيزة على قلوبنا جميعاً، وهى ذكرى عام جديد فى ولاية رئيس عزيز على قلوبنا جميعاً .. الرئيس مبارك الذى قادنا الى النصر الوحيد فى تاريخ الصراع العربى الاسرائيلى، وقادنا الى السلام العادل فأعاد لنا كل أجزاء ترابنا الوطنى بشموخ وعزة، وقادنا فى معارك التنمية والبناء والديمقراطية حتى استطعنا أن نقتحم بوابة الألفية الثالثة، وعلى مر عشرين عاماً، لم تكن هناك معركة واحدة أو تحد واحد إلا وخاضه الرئيس مبارك وخرج منه منتصراً، ومع ذلك كان الرئيس طوال الوقت يحافظ دائماً على تواضع جم اشتهر به طوال حياته، والغريب أننا لن نفطن جميعاً الى سر النجاح المرموق الذى يحققه هذا الرئيس العظيم فى جميع المجالات، ولكن أحد القراء فطن الى جوهر هذا السر، ممثلا فى معلومة علمية دقيقة لم يسمع عنها الكثيرون، وبعث القارىء/ ياسر سيف الينا برسالة تحمل عنوان (الحكمة .. هى مقياس عبقرية الزعماء) - ننشرها كاملة بعد أن اتفقنا على انها أصدق تعبير عن مشاعرنا جميعاً تجاه رئيس يحترمه ويجله الجميع.

الاستاذ/ **محمد عبد المنعم**

رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير مؤسسة روزاليوسف

(العدد ٣٧٧٥)



# الحكمة .. هى مقياس عبقرية الزعماء

اخترت أن أرسل لسيادتكم نداء لسعادة الرئيس/ محمد حسنى مبارك.. وهو عبارة عن تأييد من ابن من أبنائه وجندى من جنوده للحكمة والتريث الذين يتخذهما مبدأ أمام أشد المواقف ضراوة وشراسة.

وهنا يراودنى سؤال: ما هى أسباب عبقرية السيد الرئيس فى مواجهة جميع التحديات العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ؟.
والاجابة ببساطة شديدة..
هى الـ Emotional Intelligence Quotient ويرمز لها بالـ(EQ) أى (حاصل الذكاء العاطفى) حيث أنه كان يقاس معدل الذكاء للانسان عن طريق Intelligence Quotient ويرمز لها بالـ(IQ) أى (حاصل الذكاء العقلى)، وهى مجموعة من الاسئلة والاستفسارات فى العديد من المجالات، وكانت تعطى نتائج منطقية لمهارات الانسان العقلية، ولكن وجدوا شيئاً مفقوداً فى هذه المعادلة .

أما حاليا فقد استبدل هذا المقياس تماما عالميا وتم استبداله بالـ Emotional Intelligence Quotient ويرمز لها بالـ (EQ) وهى رد فعل الانسان بشكل سليم أمام المواقف المتعنتة والانفعالية.

أى أن الانسان ذا الذكاء العاطفى يكون ذا مهارة فى استخدام عواطفه وانفعالاته فى حل المشاكل والحفاظ على العلاقات .. ويقال ان النجاح فى العمل والحياة يعتمد بنسبة ٨٠٪ على (EQ) و٢٠٪ فقط على (IQ).

أى ببساطة استخدامه للحكمة والتريث والتحكم فى العواطف والانفعالات فى مواجهة أى موقف مهما كان حجمه ، ومهما كانت شراسته.

وتاريخ سعادة الرئيس/ محمد حسنى مبارك يشهد له فى المئات من المواقف بارتفاع عظيم لمعدل الـ (EQ)، والثقة فى مقدرة النفس وفهم الآخرين بشكل جيد، وأذكر منها على سبيل المثال ما حدث من محاولة غادرة فى إثيوبيا، وكيف اتخذ قراراً فى أقل من ثانية بإصدار أمر لقائد السيارة بالعودة للخلف. فباءت المحاولة بالفشل، بالاضافة لمعالجة الموقف دوليا فى منتهى الحكمة والعقل والتريث وكان النجاح حليفه كالمعتاد.

هذه الرسالة التى أرسلها لسيادتكم فى هذا الوقت بالذات هى صوت من فرد مخلص لزعيم مخلص ، نؤمن به جميعاً ونثق فى حكمته، نحميه ونؤيده، ونؤكدلسعادته أن منهجه باستخدام الحكمة والعقل.. هو تأكيد لمعيار الذكاء العالمى وهو موهبة من الله، صقلها بعمق التجربة التى خاضها فى حياته.
ولذا كان زعيما مخلصا حكيما يشهد له من العالم أجمع بذلك.

يا سعادة الرئيس/ محمد حسنى مبارك ..
وسيادتكم مقبلون على عقد قمة عربية سوف تسمعون الكثير من الانفعالات ومن دعاوى الحرب، ونحن نثق فى حكمة سعادتكم وفى

مواقفكم المشهود لها بالحكمة فى معالجة مثل هذه الأمور الصعبة.

إن الناس يعرفون بمثلهم كما يعرفون بواقعهم، فالواقع الى جانب المثال يكونان الصورة الحقيقية للمجتمع، فسيادتكم مثال لنا فى الحكمة فى مواجهة الأزمات بلا انفعال، وهذا يحسب لسعادتكم فى مصر وفى العالم أجمع.

آمل أن تصل كلماتى البسيطة المؤيدة والمدعمة لموقف زعيمنا الحكيم المخلص، وهى تعنى تأييد شريحة عريضة من الناس ذوى العقول الحكيمة والمستنيرة ، لهذا الموقف الشجاع الذى يدل على ذكاء فطرى خلاب، صقلته تجارب كثيرة ومتباينة خلال قيادته لمصرنا الحبيبة.

ولسيادتكم عظيم تقديرى واحترامى...

مهندس/ **ياسر سيف**
رئيس مجلس إدارة جمعية محبى فن صلاح طاهر
رئيس لجنة التنمية البشرية بالحزب الوطنى بالاسكندرية

السيد المهندس/ **ياسر سيف**
رئيس مجلس إدارة جمعية محبى فن صلاح طاهر
رئيس لجنة التنمية البشرية بالحزب الوطنى بالاسكندرية

تحية طيبة وبعد ،،،

إطلعت بكل اهتمام وبعظيم التقدير لشخصكم الكريم تعقيبا على ما ورد بالمقال الاسبوعى للكاتب الصحفى الكبير الاستاذ/ محمد عبد المنعم رئيس مجلس إدارة مجلة روزاليوسف الذى نشر بالمجلة يوم ١٤/١٠/٢٠٠٠ (العدد ٣٧٧٥) وورد تحت عنوان (القارىء الذى اكتشف سر الرئيس مبارك) ومرفق به خطاب سيادتكم موجها للسيد الرئيس محمد حسنى مبارك رئيس الجمهورية ورد تحت عنوان (الحكمة.. هى مقياس عبقرية الزعماء).

وأود أن أعرب لسيادتكم عن استمتاعى بالاسلوب الشيق المدعم بأدق الاسانيد العلمية والمنطقية والفلسفية التى ترتكز على قاعدة علمية وثقافية راجحة مما ينم عن عقلية فذة وحس مرهف وحساس.

ولا شك أن السمو بمستوى الفكر وأمانة الكلمة تقتضى منا جميعا التحية والثناء والتقدير وبوجه خاص اذا كانت تعبر عن مشاعرنا جميعا تجاه شخص سعادة السيد الرئيس محمد حسنى مبارك رئيس الجمهورية، الذى نكن له جميعا حبا جما من العقل والقلب وتقديراً فائقا لما قدمه ويقدمه لمصر والامة العربية والاسلامية جمعاء فى شتى المواقف العصيبة التى تصادفها .

ولا يفوتنى فى هذه المناسبة أن أؤكد لسيادتكم التأييد المطلق لرأيكم الراجح الذى أعربتم عنه والذى يتوافق مع فكر ورأى كل العقول الراجحة الحكيمة.

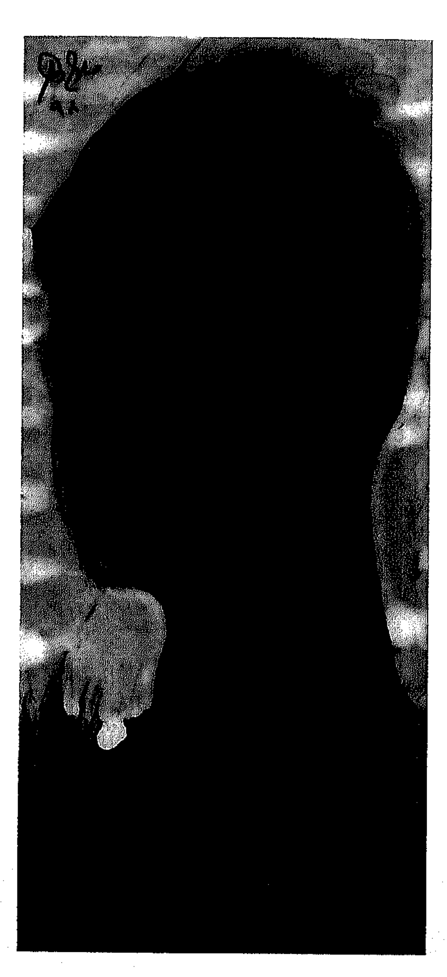
وأرجو من الله العلى القدير أن يوفق زعيمنا وقائدنا الرئيس محمد حسنى مبارك رئيس الجمهورية، وأن يتحقق على يديه كل ما تصبو اليه مصر من رفعة ومكانة عالية ويبارك جهوده ويوفقه فى سبيل تعزيز المكانة العربية أمام العالم.

وأخيرا تقبلوا خالص تحياتى وتقديرى ،،،

محافظ الاسكندرية

اللواء/ **محمد عبد السلام المحجوب**





صورة الانسان من ابداعات الفنان صلاح طاهر عام ١٩٩٨

البصر جانب هام جداً من عناصر الإدراك المباشر الملموس فى حياتنا اليومية، انه إدراك محدود، وهو يمهد إلى خطوات يتلو بعضها البعض فى دائرته.

والبصيرة لا حدود لها، فهى أبعد وأعمق وأوسع وأشمل وأعجب من البصر وحين لا يستطيع الادراك المباشر أن يتخطى حدود الواقع فان البصيرة تنطلق إلى آفاق سامية مذهلة، لا تخطر على بال، انها عماد الروحانيات والفن.

الفنان/ **صلاح طاهر**



# الذكاء

INTELLIGENCE

الذكاء هو ملكة وهبها الله للإنسان وتوجد بدرجات متفاوتة لدى الأفراد .

والذكاء يقاس باختبار قياسى يجرى بالقلم والورقة - ولكن نتائجه تعبر عن نجاح الفرد فى دراسته وليس فى حياته عامة .

ويطلق على الاختبار (حاصل الذكاء العقلى) Intelligence Quotient ويرمز له بالـ (IQ) .

ويتم الحصول على حاصل ذكاء الانسان بإجراء اختبار - وهذا الاختبار يتم بإعطاء الممتحن عدة أسئلة فى شتى المجالات وغالباً ما تكون متعلقة بالمسائل الحسابية والأسئلة المختلفة التى تختبر المعلومات العامة وما إليه .

وبالطبع فإن لكل عمر معين توجد نوعية من الأسئلة - بحيث يحصل الفرد على نقاط لإجاباته - تقاس على النقاط القياسية الموضوعة بواسطة العلماء . وحاصل الذكاء (IQ) الذى يعبر عن ذكاء الانسان الأكاديمى أو المتعلق بالدراسة - هو رقم يمثل ذكاء الفرد كما تحدده قسمة سنه العقلى على سنه الزمنى ثم ضرب حاصل القسمة فى ١٠٠ .

وحاصل الذكاء هو عامل وراثى ثابت لا تغيره خبرات الحياة ويظل فى زيادة خلال فترة الطفولة والمراهقة الى أن يثبت عند سن الثامنة عشر .

هذه المهارات بدورها تلعب دوراً مركزياً فى النجاح الدراسى - فمن هذا المنظور الضيق يعتبر الذكاء هو الملكة التى أعطيت لتحمل عبء مقدرة الانسان على حل المسائل والأسئلة المتعلقة بالمواد الدراسية، وحيث أن المدرسة أو الدراسة هى المكان الذى يتعلق بشكل كبير بحل المسائل والأسئلة المختلفة الأنواع - إذن نتائج الاختبار فى هذا العمر - هى مؤشر بالفعل جيد لنجاح هؤلاء الأطفال فى حياتهم الدراسية.

بالنظر الى ما حدث بعد إنتهاء الدراسة - جاءت الأحداث بنتائج مختلفة - فنجد أن الطفل الذى حصل فيما قبل على نتائج متواضعة - أصبح مهندساً ميكانيكياً ناجحاً له مركز مرموق فى عمله وحياته الاجتماعية سواء. هذا النجاح ليس عفوياً - فهو بكل المقاييس يعتبر موهوباً.

أما الطفلة المتفوقة - صادفها فقط نجاح قليل فى حياتها الوظيفية ككاتبة - حيث تم رفض كتاباتها عدة مرات من الناشرين - حتى انتهى بها الحال الى موظفة متوسطة فى بنك.

فى الواقع هذا ليس فشلاً - ولكنها بالنسبة الى مثيلاتها ومن هم فى سنها (عادية) فيما استطاعت تحقيقه لحياتها.

وقد قلنا إن اختبار الـ (IQ) هو مؤشر للنجاح الدراسى - فإذا توقفنا عند هذا الحد وقصرنا ذكاء الانسان ومقدراته المختلفة عند حل

هذه المهارات بدورها تلعب دوراً مركزياً فى النجاح الدراسى - فمن هذا المنظور الضيق يعتبر الذكاء هو الملكة التى أعطيت لتحمل عبء مقدرة الانسان على حل المسائل والأسئلة المتعلقة بالمواد الدراسية، وحيث أن المدرسة أو الدراسة هى المكان الذى يتعلق بشكل كبير بحل المسائل والأسئلة المختلفة الأنواع - إذن نتائج الاختبار فى هذا العمر - هى مؤشر بالفعل جيد لنجاح هؤلاء الأطفال فى حياتهم الدراسية.

بالنظر الى ما حدث بعد إنتهاء الدراسة - جاءت الأحداث بنتائج مختلفة - فنجد أن الطفل الذى حصل فيما قبل على نتائج متواضعة - أصبح مهندساً ميكانيكياً ناجحاً له مركز مرموق فى عمله وحياته الاجتماعية سواء. هذا النجاح ليس عفوياً - فهو بكل المقاييس يعتبر موهوباً.

أما الطفلة المتفوقة - صادفها فقط نجاح قليل فى حياتها الوظيفية ككاتبة - حيث تم رفض كتاباتها عدة مرات من الناشرين - حتى انتهى بها الحال الى موظفة متوسطة فى بنك.

فى الواقع هذا ليس فشلاً - ولكنها بالنسبة الى مثيلاتها ومن هم فى سنها (عادية) فيما استطاعت تحقيقه لحياتها.

وقد قلنا إن اختبار الـ (IQ) هو مؤشر للنجاح الدراسى - فإذا توقفنا عند هذا الحد وقصرنا ذكاء الانسان ومقدراته المختلفة عند حل

المسائل وايجاد معانى الكلمات - فنحن كمن أجرى له (غسيل مخ)..

لتتخيل معنى ما نريد قوله - فلتتس ما قيل عن الذكاء - ودع أفكارك وخيالك يطوف بحرية فى الكفاءات والمقدرات الانسانية. فكر فى لاعب شطرنج عبقرى - أو عازف كمان عالمى متفوق. أو بطل رياضى - هؤلاء المدهشون - ألا يستحقون اعتبارات خاصة ؟

لابد أن ينبثق الى ذهننا أن هناك ذكاء معيناً لدى كل من الأفراد السابق ذكرهم - ذوى المقدرات الخاصة المذهلة. إذا لم يكن لديهم أنواع خاصة من الذكاء - هى السبب فيما حققوه من نتائج مذهلة وأعمال بطولية - علماً بأن نتائج اختبارات الـ (IQ) لهم ليست بالضرورة مرضية..

وعامة لن يستطيع (الذكاء) بتعريفه المجرد تفسير ظواهر تفوق الانسان فى مجالات عديدة - مما يدعو الى التفكير فى نظرية الذكاء المركب (M I (Multiple Intelligence كما رآه العالم الأمريكى Howard Gardner والذى يوحى إسمه بأن كفاءات المعرفة الانسانية يمكن وصفها بشكل أفضل فى صورة سلسلة من المقدرات والمواهب والمهارات العقلية - وكل ذلك يطلق عليه (الذكاء).

كل فرد عادى يملك بعضاً من هذه المهارات الى حد معين - وتختلف شخصية كل فرد من حيث درجة مهاراته وطبيعة تكوينها.

والنظرية السابقة (MI) - تعتبر أكثر انسانية وأقرب الى الحقيقة من أية منظورات أخرى للذكاء - حيث أنها تعكس بكفاءة المعطيات الدالة على الذكاء فى سلوك الانسان.

وقد حدد Gardner سبعة أنواع من الذكاء - رأى فى نظريته أنها عناصر الـ (MI) - وهى :

١- الذكاء الموسيقى 1- Musical Intelligence .

٢- الذكاء الحركى الجسمانى 2- Bodily Kinesthetic Intelligence.

٣- الذكاء الحسابى 3- Logical Mathematical Intelligence.

٤- الذكاء اللغوى 4- Linguistic Intelligence .

٥- الذكاء الفضائى (المكانى) 5- Spatial Intelligence .

٦- الذكاء الشخصى المتبادل 6- Interpersonal Intelligence .

٧- الذكاء الشخصى الداخلى 7- Intra personal Intelligence .

وما يخصنا من هذه الانواع هو الذكاء الشخصى المتبادل والذكاء الشخصى الداخلى - حيث يعتبرا جناحين لما يطلق عليه الذكاء الاجتماعى (Social Intelligence).

والذكاء الاجتماعى - هو مسألة قامت عليها أبحاث ودراسات عديدة - حيث اعتبره Thorndike فى دراساته عام ١٩٢٠ - هو المقدرة على فهم الآخرين والقدرة على التعامل الانسانى معهم.

أما جناحاه السابق ذكرهما فتعريفهما كالاتى :-

• **الذكاء الشخصى المتبادل** **Interpersonal Intelligence**

وهو مبنى على مقدرة رئيسية هى ملاحظة ما يميز الآخرين - دوافعهم - أمزجتهم - نواياهم - كيف نتعامل ونتعاون معهم - وبالطبع فهذه مهارة عظيمة - وتتوافر بشكل متطور فى القادة (السياسيين أو الدينيين) - المعلمين (علماء النفس) - الأباء والأمهات لتربية أطفالهم.

• **الذكاء الشخصى الداخلى** **Intrapersonal Intelligence**

وهو عنصر هام حيث يبنى على مقدرة الانسان على فهم ذاته من جميع الوجوه - والوصول الى ذاته الحقيقية ومعرفة كيفية التعامل معها واخراج كفاءاتها كاملة وخلق نموذج صادق من ذاته يمكنه من السير فى حياته بنجاح.

ومن هذا المفهوم نبعت جذور الذكاء العاطفى (EI) (Emotional Intelligence) حيث وضح كمظهر من مظاهر الذكاء الاجتماعى فى دراسات Thorndike فى عام ١٩٢٠ - ولكن قبل أن نتعرض الى بقية الخلفية التاريخية لهذا المفهوم - دعونا نتأمل فى مصطلح (الذكاء العاطفى).

إذ نتصور فى البداية أن هاتين الكلمتين غير متوافقتين - فكيف نجمع كلمة غير عقلانية - ناعمة - بل وأحيانا سلبية مثل (العاطفى) - بمصطلح أخر ذى معنى ايجابى - قياسى - صلب مثل (الذكاء).

ولكن بعد شهور من الأبحاث المتخصصة - وجد أن هذه الكلمات معاً تكون تركيبة متكاملة - وان ما يعنيه هذا المصطلح هو معنى ايجابى.. وهو ببساطة شديدة مقدرتنا على التحكم فى عواطفنا وعواطف الآخرين.

وبالطبع فإن عدم اكتشاف الـ EI (الذكاء العاطفى) قبل ذلك لايعنى عدم تواجده - ولكنه متواجد مع الانسان منذ القدم - فقط لم يتكلم عنه أحد - حيث إن ما يطلق عليه (Soft Skills) أى المهارات المرنة والتى يحتوى عليها الذكاء العاطفى - كانت فيما قبل شيئاً اختيارياً وكان توجيه النظر اليها مستبعداً باعتبارها من الكماليات الشخصية طبقاً لطريقة التفكير السابقة.

ولكن كون مصطلح (الذكاء العاطفى) الآن على كل لسان - هو الذى يعرفنا مدى أهميته - إذ تتضح هذه الاهمية يوماً بعد يوم.



# الجذور التاريخية للذكاء العاطفى (E I)

كما سبق ذكره - فإن جذور التفكير فى وجود الـ E I نبعت منذ عام ١٩٢٠ عند قيام THORNDIKE أبو السيكولوجيا التعليمية بالاشارة الى عنصر من عناصر الذكاء - عرف فيما بعد بأنه الـ (E I) - وفى عام ١٩٤٣ تم التوصل الى أن للذكاء عوامل عدة غير متعلقة بالمعرفة - ولكنها متعلقة بالعاطفة - وبذلك فإننا لا يمكن أن نحصل على مقياس متكامل للذكاء - بدون إدخال هذه العوامل فى الحسبان.

وفى عام ١٩٥٨ - عرف الذكاء من قبل بعض الباحثين بأنه القدرة المتكاملة للفرد على التصرف بشكل هادف - والتفكير بعقلانية - والتعامل بشكل مؤثر مع بيئته.

كما تم الاتفاق على أهمية المقدرات الغير فكرية أو الغير متعلقة بالمعرفة (non intellective abilities) كمؤشر ضرورى لمقدرة الانسان على النجاح فى حياته.

والابحاث الجديدة تثبت أن العواطف وليس الذكاء المجرد-(IQ) يمكن أن يكون المقياس الحقيقى لذكاء البشر.

ويبدو أن العلماء يمكنهم رؤية المستقبل - بمراقبة ردود أفعال معينة لأطفال فى الرابعة من عمرهم - وذلك بتعرض الاطفال لاختبار (الحلوى):- يوزع الباحثون على الاطفال قطع الحلوى وهم جالسون فى غرفة عادية - ويقول لهم الباحث: فى امكانكم تناول الحلوى فوراً -

ولكن من ينتظر حتى أخرج لأداء بعض المهام ثم أعود - سأعطيه قطعة حلوى أخرى، ويغادر الباحث الغرفة...

بعض الاطفال يجذبون قطعة الحلوى ويتناولونها على الفور - البعض الآخر يصمد لدقائق - والآخرون يقررون الانتظار بالفعل، ولكى يقضوا على إغراء الحلوى وعلى الوقت - بعضهم يغطى عينيه بيديه - وبعضهم يغنى وبعضهم يلعب مع نفسه بعض الألعاب - والبعض يغلب عليه النوم.

وعندما يعود الباحث - فإنه يعطى هؤلاء الذين انتظروا قطعة الحلوى الأخرى والتى حصلوا عليها بجهد شديد. وبعد ذلك - ينتظرهم العلم عندما يكبرون.

عند وصول هؤلاءالأطفال الى الدراسة الثانوية يحدث شئ غير عادى. بعد عمل دراسة على هؤلاء الأطفال الذين تعرضوا لاختبار الحلوى - وجد أن هؤلاء الذين انتظروا القطعة الثانية كبروا ليصبحوا أكثر إتزاناً - أكثر شعبية بين الناس - أكثر حباً للمغامرة - ذوى ثقة بأنفسهم، ويمكن الاعتماد عليهم.

أما الأطفال الذين استسلموا للإغراء مبكراً - يكبرون ليصبحوا ميالين للعزلة - أكثر عنداً - أكثر تعرضاً للاحباط والاكتئاب، لا يمكنهم مواجهة أى تحدى.

ونحن حينما نفكر فى الذكاء - نرى فى خيالنا العالم أينشتين - ذا العينين الضيقتين والشعر المنفوش - وقد وهبه الله هذا الذكاء الفطرى

منذ مولده، صاحب المقولة الشهيرة "فى أزمنة الأزمات يصبح الابداع أكثر أهمية من المعرفة".

وهذا يجعلنا نفكر - ما الذى يجعل شعلة الذكاء الفطرى متوهجة عند بعض الناس ومنطفئة عند البعض الآخر، هذا هو تفسير ما حدث فى اختبار (الحلوى) - حيث أن القدرة على (تأخير الاستمتاع بشئ ما) - هى مهارة لدى البشر لانتصار العقل على الاندفاع.

باختصار شديد - هذه اشارة وعلامة على الذكاء العاطفى، لا تظهر فى اختبارات الذكاء المجرد العادية (IQ) - ولمعظم الوقت من القرن السابق - مجد العلماء المخ والعقل وتركوا قوى القلب والعواطف الفوضوية للشعراء..

كذلك - فإن المعرفة البحتة ونظرياتها - لا يمكنها ببساطة أن تفسر لنا أسئلة لا يمكن اجابتها مثل: لماذا تتواجد لدى بعض الناس موهبة العيش الرغد - لماذا لا ينتهى الحال بأذكى أطفال الفصل ليصبحوا الأغنى - لماذا بالفعل نحب بعض الناس من أول نظرة ونكره آخرين؟ ولماذا يصمد البعض فى وجه المصاعب التى تفرقهم عن غيرهم من ذوى الأرواح الأقل مقاومة.. وأخيراً ما هى نوعية العقول والأرواح التى تحدد نجاح أصحابها..

وجملة "الذكاء العاطفى" هى الإجابة بما تحتويه من معان وما تفسره من خواطر.

## الاهتمامات المعاصرة بالذكاء العاطفى

كان التبلور الأول لمصطلح EI قد تم على أيدى الباحثين Salovey & Mayer (S & M) فى عام ٨٣ - وتعتبر أبحاثهما غاية فى الأهمية، إذ كانت لهما دراسات عديدة استمرت عدة سنوات - استنتجا منها وصفاً خاصاً للذكاء العاطفى هو:

نوع من الذكاء الاجتماعى يتضمن مقدرة الفرد على تطويع عواطفه ومشاعره وكذلك إدراك وتقدير مشاعر وعواطف الآخرين - وأن يندمج معهم، ويستخدم هذه الادراكات لقيادة فكره وأفعاله - وطبقاً لتعريف S & M للذكاء العاطفى - فقد تضمن تعريفهما نوعين من أنواع الـ MI الذى بحث فيه Gardner - وهما:

Interpersonal, Intrapersonal Intelligence

كما تضمن تعريفهما مقدرات يمكن تصنيفها فى خمسة حقول:

**١- معرفة وإدراك النفس** **1- Self Awareness**

وهى تنبع من ملاحظة الانسان لنفسه والادراك التام لحقيقة مشاعره بالتحديد وكما يشعر بها.

**٢- قيادة العواطف وتطويعها** **2- Managing Emotions**

التعامل مع العواطف وقيادتها بشكل مناسب - وإدراك ما وراء حدوث المشاعر - كذلك إيجاد وسيلة للتعامل مع الخوف والقلق والغضب والحزن.

**٣- تحفيز النفس** **3- Motivating Oneself**

تقنين العواطف فى خدمة هدف الانسان - والتحكم الجيد فى هذه العواطف. كذلك هام جداً التحكم فى الانفعال والاندفاع.

**٤- التعاطف** **4- Empathy**

الحساسية لمشاعر الآخرين ومراعاتها - وتقدير اهتماماتهم ووجهات نظرهم وكذلك تقدير الاختلاف بين الناس وبين ما يحبون وما يشعرون تجاه الأشياء.

**٥- العلاقات مع الآخرين** **5-Handling Relationships**

تنمية المهارات الاجتماعية والكفاءات الاجتماعية للإنسان - حتى يمكنه إنشاء علاقات اجتماعية صحيحة وناجحة مع الآخرين.

كما أن العالم النفسى Reuven Bar-On قام بعمل دراسات رائدة فى أوائل الثمانينيات - وهو الذى قام بوضع أول نموذج اختبار لتقدير الـ EI - وتمت ترجمته لعدة لغات مختلفة - وقد ظهرت نظريته لل EI فى رسالة الدكتوراه التى حصل عليها - وقد عرف الـ EI بأنه منظومة من المقدرات الشخصية - العاطفية والاجتماعية - تؤثر على كفاءة الإنسان للنجاح فى مواجهة ضغوط ومتطلبات حياته.

وقد قسم هذه المقدرات الى ٥ بنود أساسية .

- كفاءات شخصية داخلية - تشمل القدرة على إدراك النفس وعواطفها ومشاعرها وأفكارها.

- كفـاءات شـخصيـة متبـادلـة مع الآخـرين - القـدرة على إدراك وفهـم الآخرين وعواطفهم والاهتمـام بهم واحتـرام وجهـات نظـرهـم وإنشـاء علاقات قريبة معهم.
- قابلية التكيف - وهى القدرة على مواجهة المواقف واعطاء كل موقف حجمه الصحيح - المرونة فى المواقف والأفكار - التكيف مع التغيير.
- اسـتراتيجية التحكم فى ضغـوط الحيـاه - مواجهـة هـذه الضغـوط والتحكم فى العواطف القوية.
- عوامـل مزاجيـة عامـة - وتشـمل التفـاؤل - القـدرة على امتـاع النفس والآخرين - القدرة على الشعور بالسعادة والتعبير عنها.

# الذكاء العاطفى كما عرفه دانييل جولمان

فى أوائل التسعينيات - زاد الاهتمام بموضوع الـ EI - وربما كانت أقوى الأبحاث التى أجريت فى هذا الصدد - هى التى أجراها د. دانييل جولمان - العالم النفسى فى مجال دراسات المخ وعلوم السلوكيات بأمريكا.

وبالطبع فإن أثناء دراساته للموضوع - درس ما توصل اليه S & M و Bar-On وغيرهم - وجاء كتابه (Emotional Intelligence) الذى صدر عام ١٩٩٥ كقنبلة فى هذه الدراسات - حيث حصل الكتاب على أعلى مبيعات فى العالم - وترجم الى ٣٠ لغة - وبيعت منه أكثر من مليون نسخة فى ٥٠ دولة من دول العالم.

وقد أضاف جولمان الكثير الى ما توصل اليه من سبقه من العلماء فى هذه الدراسات، وقد عرف جولمان الـ EI بأنه القدرة على إدراك مشاعرنا الخاصة ومشاعر الآخرين - وأن نحفز أنفسنا، ونروض عواطفنا ونستخدمها بشكل يتيح نجاح أنفسنا وعلاقاتنا.

وهو يرى أن الـ EI يحتوى على قدرات وكفاءات تختلف تماماً عن الذكاء النظرى المبنى على القدرات المعرفية البحتة، والتى تقاس باختبارات الـ IQ.

وهو يؤمن بهذه النظرية الى حد تأكيده أن النجاح فى حياة الأنسان يعتمد بنسبة ٢٠٪ على الـ IQ - و٨٠٪ على الـ EI.

ويرى جولمان أن العالمين S & M قد أخذا فى تطوير وتوضيح مفهوم الـ EI - فتوصلا الى العوامل الخمسة (التى سبق ذكرها منذ قليل) - وقد قام هو بإضافة تعديلات هامة - رأى أنها مفيدة جداً فى فهم أهمية المواهب الذاتية للإنسان - وكيف تتحكم فى نجاح الانسان فى حياته ، والاضافة التى أضافها تتلخص فى الخمسة أبعاد العاطفية والاجتماعية التالية.

### ١- إدراك الذات — 1- Self Awareness

معرفة كيف نشعر فى كل اللحظات والمواقف - وحسن استخدام هذه المعرفة في توجيه أنفسنا لأخذ القرارات السليمة - كذلك تقدير مقدراتنا بطريقة واقعية والثقة بأنفسنا وكفاءاتنا.

### ٢- ضبط النفس — 2- Self Regulation

هى المقدرة على التعامل مع عواطفنا بحيث تسهل لنا الوصول الى أهدافنا بدلاً من أن تكون عائقاً لنا - وأن نكون ذوى ضمير يقظ - وأن نعمل على تدريب أنفسنا على استرداد أنفسنا سريعاً من المحن.

### ٣- حفز النفس (حث الحافز النفسى) — 3- Motivation

هو المقدرة على استخدام أفضل ما لدينا لتحريك أنفسنا وتحفيزها نحو الأفضل لتحقيق الأهداف - وتدريبها على أخذ المبادرات والسعى الى التحسين والمثابرة على مواجهة النكسات والإحباطات.

### ٤- التعاطف 4- Empathy

هى الاحساس بالناس وبما يشعرون به - والاستعداد لقبول وجهات نظرهم، والعمل على إنشاء علاقات وصلات واسعة مع مختلف الناس.

### ٥- المهارات الاجتماعية 5- Social Skills

هو مقدرة التعامل مع عواطفنا فى علاقاتنا مع الآخرين بشكل صحيح، وفهم المواقف الاجتماعية بحجمها السليم - كذلك التصرف فى ردود أفعالنا بشكل مناسب.

كل هذه المهارات تمكن الانسان من الاقناع والقيادة - التفاوض وحسم الخلافات - وأهم شيىء تمكنه من التعاون مع فريق عمله.

و د. جولمان يضع الذكاء العاطفى للأفراد كسبب أساسى هام للنجاح فى الحياه الوظيفية - وبالتالى فهو سبب هام يؤدى وجوده أو عدمه الى نجاح أو فشل المؤسسات بشكل يحتم على الجميع النظر بعين الاعتبار الى الذكاء العاطفى.

### اخطاء شائعة

ويقول جولمان فى كتابه: (استخدام الذكاء العاطفى فى مجال العمل) Working with Emotional Intelligence - أنه قد طاف العالم يتكلم مع عينات البشر فى مختلف مجالات الاعمال - وقد صادف عدة أخطاء شائعة فيما يختص بفهم ما هو الـ EI - وقد أراد توضيح هذه

الاخطـاء فقـال إن أول نقطـة هـامـة أن الـ EI لا يعنـى مجـرد أن (تكون لطيفـاً).. كلا بل فى بعض الاحيـان يعنى ذلك أن تواجـه بعض النـاس بأخطائهم الحقيقية - مما يجعل أسلوبك غير مريح - لأن هذه الأخطاء ربما تكون حقيقة هم يتجاهلونها.

وثـانى نقطـة هـامة هى أن الـ EI لا يعنى اطـلاق العنـان للمشـاعر، وجعلها تظهر بوضوح وكما هى.. بل يعنى التحكم فى المشاعر وإدارتها بحيث يتم التعبير عنها بشكل مناسب للحدث.

وكذلك يقـارن النـاس بين الرجـل والمـرأة من حيث من منهما أذكـى من الآخر عاطفياً ؟.

فى الواقع الذكاء العاطفى لا يرتبط بنـوع جنس الانسـان رجلاً كان أم إمـرأة - فلكل شـخص منـا لمحات شـخصيـة من القـوة والضعف والقـدرات المختلفة - فبعض منا يتصف بالتعـاطف الشـديد مع النـاس، ولكن ينقصه بعض المقدرة على التعامل الجيد مع المحن.

والبعض الآخر ربما يكون على دراية بنفسه بشـكل جيد جداً، ولكن ليس لديه مهارات فى التعامل مع الآخرين.

وبتحليـل عناصـر الـ EI لـدى ألاف من الرجـال والنسـاء، وجـد أن معظم النسـاء على درايـة تامـة بعواطفهـم الخـاصـة - يظهـرون تعـاطفـاً أكثر - ولكنهم غير مـاهـرين اجتمـاعيـاً.

وعلى الجانب الآخر - فالرجال أكثر ثقة بأنفسهم - أكثر تفاؤلاً وأقدر فى التعامل مع ضغوط الحياة.

وبشكل عام - التشابه أكثر من الاختلاف، ولكن فيما يتعلق بالـ EI فلا يوجد ربط بينه وبين جنس الانسان.

وبالعودة مرة أخرى للحديث عن الـ EI عامة - نجد أن الذكاء العاطفى للإنسان لايثبت مستواه ولا يتعلق بالوراثة - ولا يرتبط تطوره لدى الانسان بمرحلة الطفولة المبكرة فقط - كما هو الحال بالنسبة للذكاء المجرد IQ - الذى يتغير بشكل طفيف فى مرحلة المراهقة - ولكن نجد الـ EI يمكن تعلمه ويستمر فى التطور - وكلما مضى الانسان فى حياته وتعلم من تجاربه - كلما زادت كفاءاته التى تكون ذكاءه العاطفى.

والتجارب التى أجريت على الافراد - كما يقول جولمان فى كتابه - أوضحت أن الناس يحدث لهم تحسن واضح فى كفاءاتهم ومهاراتهم كلما صاروا أكثر مهارة فى التعامل مع عواطفهم وانفعالاتهم - وكلما صار لديهم القدرة السليمة على حث الحافز لدى النفس - وهناك صفة قديمة تطلق على كل هذا التطور فى الذكاء العاطفى وهى (النضج).



# الذكاء العاطفى فى قطاع الأعمال

### المقياس الجديد لنجاح البشر فى حياتهم العملية

طبقاً لما يرى جولمان - فإن قواعد الاعمال تتغير - والمقاييس التى كانت تحكم على البشر قديماً تتغير - فنحن الآن يتم الحكم على مقدار ذكائنا بخبرتنا وتدريبنا لأنفسنا - كما اتضح عن طريق الباحثين وعلماء النفس.

وهذه هى الاهمية العظمى للذكاء العاطفى فى قطاع الاعمال - فهذا المقياس الجديد يطبق بشكل متزايد فى اختيار من الذى سيتم تعيينه ومن لا يتم - من الذى يستغنى عنه ومن الذى يبقى - من الذى يتم تخطيه ومن الذى يتم ترقيته.

هذه القواعد الجديدة ببساطة - تحدد من الذى لديه الامكانية ليسطع كالنجم فى أدائه - ومن الذى يخرج عن المسار - ومهما كانت الوظائف التى نعمل بها - فهذه المقاييس والكفاءات تحدد أى منا أصلح للبقاء فى وظائف المستقبل.

ومن الدراسات التى أجريت فى شركات ومؤسسات ضخمة - وجد أن هناك شركات أكثر تهتم الآن بتشجيع تنمية مهارات الذكاء العاطفى EI - وأن هذه أصبحت من النقاط الهامة فى الفلسفة الإدارية فى الشركات .. ويقولون إنك كمدير لشركة منتجة فإنك لا تتنافس مع المنتجات الأخرى - ولكن مع كيفية استخدامك لمهارات وطاقات طاقمك.

ومن الاقوال الهامة لمديرى تنفيذ فى مؤسسات هامة على مستوى العالم:

تقول نائبة المدير التنفيذى فى أحد البنوك العالمية - إن الـEL هو الاتجاه الهام والاساسى الآن فى كل الدورات التدريبية التى تجرى للمديرين.

ويقول رئيس لمائة شخص فى مجال صناعة الطيران - إن واحدة من أهم الشركات التى يمدها بالمنتجات - طلبت منه أن يخضع هو وجميع العاملين لديه لاختبارات معينة حتى يتمتعوا بالأسلوب الذى أصبح متواجداً فى كل مكان وهو كيفية العمل كفريق واحد - وهذا جميل ولكى يتم يجب أولاً أن نتحد نفسياً كمجموعة واحدة مما تطلب تدريبنا على رفع ذكائنا العاطفى.

ويقول مدير فى شركة هامة عالمياً فى الصناعات الالكترونية - إن اهتمامه كان ينصب فى طرق معينة - كإعادة التصميم الهندسى للمنتجات - بحيث تتم دورة العمل بشكل أسرع - ويصبح المكسب أكثر - ولكن مع أن هناك نجاحاً يتحقق - إلا أن منحنى التحسن العام فى هذه الشركة يسير بشكل بطىء جداً.

وحين بدأ النظر فى استخدام الافراد بشكل أفضل - بحيث يصل عنصر التعامل الانسانى الى أقصى معدل - وذلك بجعل شركتهم تتمتع بذكاء عاطفى أكثر على حد قوله - مما جعل منحنى التحسن يرتفع مرة أخرى.

ويذكر مدير انتاج سابق فى شركة كبرى لصناعة السيارات - أنه أراد إجراء تعديلات فنية فى تصميم إحدى أنواع السيارات التى ينتجونها - فوجد أنه يجب عليه أولاً الخضوع هو وطاقمه لتدريب هام موضوع بواسطة إحدى المؤسسات الهامة فى مجال التدريب لزيادة كفاءة العاملين عن طريق زيادة الـ EI لديهم - ويقول المدير السابق إن هذا هو ما كان ينقصهم تماماً للعمل بكفاءة.

ويرى د. جولمان أن الاعمال فى العالم الآن أفاقت على حقيقة أنه حتى معظم التدريبات التى تجرى للأفراد تذهب سدى - إذا كان الـ EI ليس موجوداً ضمن مكونات الوصفة الموضوعة للتنافس.

ويتعرض د. جولمان للغرض الاساسى من خوضه لهذه الدراسات والابحاث لفترة كبيرة خرج منها بهذا الكتاب (Working with Emotional Intelligence) - وهو أن يعطى بعض الخطوط المساعدة للتدريب على زيادة الـ EI سواء للأفراد - للمجموعات - أو للمؤسسات - وذلك لأننا كما نرى نعيش فى عصر يصمد فيه فقط من يجيد فنون التعامل - وخاصة فى زمن التحديات التى نواجهها جميعاً فى القرن الجديد.



# نجوم في وظائفهم

فى دراسة واسعة لمعرفة ما يميز الأفراد الذين يمكن أن نطلق عليهم نجوماً فى أدائهم – وصل العلماء الى أن هناك إتجاه يقاس به هذا التميز – وهو يقدر ويقيم مدى كفاءة هؤلاء الأفراد فيما يقومون به فى عملهم.

والكفاءة هنا هى صفة شخصية أو عدة عادات للفرد تؤدى الى أداء وظيفى أكثر تميزاً والى درجة التفوق (بمعنى آخر المقدرة التى تضيف قيمة مادية اقتصادية أكثر لمجهودات الشخص فى عمله).

وقد أجريت دراسات ميدانية للوصول الى ماهية الكفاءات وأنواعها – أجراها العلماء النفسيون على مئات الآلاف من العاملين فى شتى المجالات والوظائف – بدءاً من الكاتب الحكومى الى المدير التنفيذى – ومن مؤسسات عظيمة الشهرة الى مشروع بسيط يديره بأكمله شخص واحد.

وفى كل النتائج – ظهر أن هناك قلب مشترك للمقدرات الشخصية والاجتماعية – هو المفتاح الرئيسى فى نجاح الانسان – وهو الذكاء العاطفى.

ومن ضمن الاختبارات التى تم إجراؤها فى الولايات المتحدة الأمريكية – أثناء دراسات د.جولمان – اختبار هام لقياس مدى كفاءة صغار الدبلوماسيين الذين تم تعيينهم حديثاً فى وزارة الخارجية الامريكية لتمثيل بلدهم فى البلاد الآخرى.

ومثل عمل رجال المبيعات - يعتبر هؤلاء الدبلوماسيين رجال مبيعات يبيعون بلدهم (أمريكا) - لإعطاء انطباع ايجابى عنها فى الخارج.

كان هؤلاء الدبلوماسيين قد تم اختيارهم بعد اختبارات صعبة وعقبات مريعة - فقط تخطاها ونجح فيها هؤلاء الذين تمتعوا بأرقى أنواع التعليم - فقد بنيت الاختبارات على قياس المقدرات التى ظن كبار المسئولين فى وزارة الخارجية الامريكية أن الدبلوماسيين يحتاجونها - مثل تاريخ وطنهم - وثقافاته - التحدث بعدة لغات بطلاقة - خبرات جيدة فى مجالات خاصة مثل الاقتصاد مثلاً.

والمشكلة كانت أن النجاح فى هذه الاختبارات عكس فقط مدى نجاح هؤلاء الدبلوماسيين فى دراساتهم السابقة.

والنتائج التى حصل عليها هؤلاء الدبلوماسيين الجدد - كانت مؤشراً ضعيفاً جداً لنجاحهم فى ما سيواجهونه على أرض الواقع فى ألمانيا أو أسبانيا أو سنغافورة مثلاً، فأداؤهم فى وظائفهم يتناسب بشكل سلبى مع نتائجهم التى حصلوا عليها فى اختبارات التعيين، لأن المهارة والتفوق فى الموضوعات الاكاديمية (النظرية) لا علاقة لها بكيفية أدائهم فى هذا الشكل من المبيعات الذى يطلق عليه (السياسة).

وعندما أجريت لقاءات شخصية مع هؤلاء المتفوقين غير العاديين - التى أطلقت عليهم وزارة الخارجية الامريكية أكثر شباب الدبلوماسيين

ذكاء وكفاءة – وجد أن بمقارنتهم بمثلائهم ونظرائهم من المتوسطين فى الذكاء – الفرق الوحيد الذى ظهر هو مجموعة المقدرات الانسانية الاساسية والتى لم يستطع اختبار الـ IQ قياسها، والتى تشكل فى مجموعها : الذكاء العاطفى..

ومن ضمن الاختبارات الهامة التى أجراها علماء النفس لهؤلاء الدبلوماسيين الشباب – هو اختبار متعلق بفهم عواطف الآخرين ومشاعرهم: فقد عرضت عن طريق الفيديو – بعض المواقف الانسانية التى يتعرض لها بعض الأفراد – مثل الطلاق أو النقاش الحاد فى العمل مثلاً – وقد وضع فلتر معين إلكترونى – لجعل أصوات الناس الذين يتحدثون عن المواقف التى تعرضوا لها – لا تخرج – بل تظهر فقط الانفعالات والحركات التى تعبر عما يشعر به المتكلم من مشاعر وعواطف داخلية.

أظهرت النتائج أن من أطلق عليهم (نجوم فى وظائفهم) هم الذين حصلوا على أعلى النقاط – حيث أنهم كانوا أقدر على تمييز مشاعر وعواطف المتحدثين من مجرد النظر الى وجوههم وانفعالاتهم أثناء تعرضهم للموقف.

وتم ترجمة هذا الى مقدرة أو كفاءة هامة جداً هى قراءة عواطف البشر – وخاصة ذوى الخلفية المختلفة عنهم – حتى وإن كانوا لا يفهمون لغتهم وقد اعتبرت هذه كفاءة حاسمة – ليست فقط بالنسبة

للدبلوماسيين - ولكن خلال عالم الاعمال كله وبشتى مجالاته.

وقد استمع العلماء الى مواقف كثيرة من شباب الدبلوماسيين وموظفى قسم (خدمات الاجانب) - تعرضوا فيها لمواجهات استلزمت منهم حسن التصرف - وقد انتهى معظم هذه المواقف بإنفجارات فى وجوههم - نظراً لعدم تمتعهم بالمقدرة على قراءة مشاعر الناس الذين طلبوا مساعدتهم ولا معرفة كيفية التعامل معهم.

# الكفاءات العاطفية

EMOTIONAL COMPETENCIES

عندما عرف دانييل جولمان الذكاء العاطفى - رأى أنه مقدرتنا على إدراك مشاعرنا ومشاعر الآخرين - وتحفيز أنفسنا وترويض عواطفنا واستخدامها بشكل سليم ليتيح لنا نجاحنا فى حياتنا وعلاقاتنا.

وهو يرى أن ذكاءنا العاطفى هذا - هو الذى يحدد إمكانياتنا فى تعلم المهارات العملية المبنية أساساً على الخمسة عناصر المكونة لهذا النوع من الذكاء - بمعنى آخر أن الانسان الذى يطلق عليه شخص ذو ذكاء عاطفى عالى - هو الذى يتمكن من تعلم الكفاءات الخمس التى أطلق عليها الكفاءات العاطفية - والتى فى مجملها تكون الذكاء العاطفى.

والكفاءة العاطفية هى مقدرة يمكن أن نتعلمها - وينتج من تعلمها واتقانها والعمل بها - هؤلاء الذين نطلق عليهم نجوماً فى أدائهم - ولتوضيح وتقريب هذا المعنى - نأخذ المثال التالى - رحلة طيران كان المفروض لها أن تصل فى موعدها المحدد - إلا أنها تأخرت ساعتين - انتشر التوتر بين الركاب - ومعظمهم من رجال الاعمال - والذين وصل توترهم الى أقصاه نتيجة لتأخرهم عن أعمالهم - وأخيراً وصلت الى المطار، ولكن فى انتظارها دقائق أخرى حتى تتمكن من الهبوط فى الممر المخصص لها - وقفت الطائرة على بعد ١٠٠ قدم من بوابة الهبوط - كان جميع الركاب قد وقفوا فى أماكنهم داخل الطائرة بالفعل - انتظاراً لما سيحدث، وترقباً للموقف.

المضيفة المرافقة - والمسئولة عن النظام - كان يجب أن تتصرف بشكل سليم بدون إثارة أعصاب الركاب عما هي عليه - كيف تسيطر على الموقف وعلى هؤلاء البشر لتجعل كل منهم يجلس فى مكانه فى الحال؟

كان من الممكن أن تعلن فى صوت حاد : إن الانظمة الفدرالية تمنع وقوفكم هكذا ويجب جلوسكم فى أماكنكم فى الحال.. ولكنها بدلاً من ذلك تكلمت بنبرة فيها شبه موسيقى - وكأنها تتحدث الى طفل صغير فعل خطأ يمكن التغاضى عنه.. "إنكم واقفون.." وهنا انتبه الجميع ورجع كل راكب الى مكانه فوراً وتمكن القائد من دخول بوابة الهبوط، وللدهشة فقد غادر الركاب الطائرة فى حالة مزاجية رائعة.

يوضح هذا المثال الفرق الواضح فى الكفاءة بين هذه المضيفة - وبين أخرى غيرها كان يمكن أن تنهى الموقف بكارثة - وهذا التصرف البسيط جعلها تحصل على الاستجابة المطلوبة من جمع من الناس فى حالة توتر شديد.. وهذه فى حد ذاتها مقدرة عاطفية - وهى توجيه الآخرين بالشكل الذى يتيح الحصول على النتيجة المرجوة.

وقلب هذه الكفاءة يحتوى على مقدرتين: التعاطف (قراءة مشاعر الآخرين) - والمهارة الاجتماعية (التعامل مع هذه المشاعر بفن)..

ويجب هنا توضيح العلاقة المركبة بين الخمسة أبعاد للذكاء العاطفى - وبين الكفاءات العاطفية التى تندرج تحت هذه الأبعاد الخمسة، والتى بلغ عددها - طبقاً لتحليل جولمان - الى خمس وعشرين كفاءة عاطفية.

والجدول رقم (١) القادم ذكره يوضح العلاقة السابقة - وقبل مراجعته يجب معرفة أن ليس أحد فينا كاملاً فى هذا القياس - حيث أن لكل منا حدوده ونقاط قوته وضعفه - ولكن كما سندرك فإن المركبات المطلوبة للحصول على (الأداء الممتاز) - تتطلب منا التميز فى عدد من هذه الكفاءات على الاقل ست منها - على أن تكون ست كفاءات منتشرة خلال الخمسة أبعاد الخاصة بالذكاء العاطفى - وهذا يضمن لنا التميز - كذلك يجب أن نعرف أن الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفى تتصف بأنها:

- مستقلة - بمعنى أن كل بعد منهم يؤثر تأثيراً خاصاً فى أداء الانسان.
- متفاعلة - أى كل منها يؤدى بشكل ما للآخر.
- مبنية على بعضها البعض - حيث أن إدراك الذات مثلاً ضرورى جداً للوصول الى ضبط النفس - وإدراك الذات مع ضبط النفس يساهمان فى تحفيز النفس - والأربعة أبعاد الاولى (إدراك الذات - ضبط النفس - التحفيز - التعاطف)، ما هى إلا الطريق الى البعد الخامس (المهارة الاجتماعية).

• ضرورية – ولكن ليست كافية – حيث أن التمتع بمقدرات الذكاء العاطفى لا يضمن أن الشخص سوف يتطور ويظهر عملية الكفاءات المصاحبة مثل التعاون أو القيادة – ولكن هناك عوامل مساعدة مثل الجو العام لمكان العمل، أو حب الشخص لوظيفته واقتناعه بها – هذا أيضاً يساعد على أن تثبت الكفاءة وجودها.

• عامة – حيث أن القائمة التى تحتوي على الكفاءات يمكن تطبيقها الى حد ما فى كل الوظائف – على أن لكل وظيفة كفاءات خاصة طبقاً لمتطلبات هذه الوظيفة.

هذه القائمة تمنح طريقة (لجرد) نقاط القوة لدينا – ووضع يدنا تماماً على أية كفاءات لدينا تحتاج الى دعم خاص.

# جدول (١)

## الكفاءات العاطفية المختلفة التى تندرج تحت الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفى

### اولاً :

**الكفاءات الشخصية:** والتى تحدد طريقة تعاملنا مع أنفسنا - وهى تندرج تحت الأبعاد الثلاثة الأولى للذكاء العاطفى (إدراك الذات - ضبط النفس - حث النفس) كالاتى :

١- **إدراك الذات - Self Awareness** - فهم حالاتها الداخلية ومزاجها وأولوياتها ومزاياها وأحاسيسها - والكفاءات التى تندرج تحت هذا البعد هى:

- فهم النفس عاطفياً : أى إدراك الشخص لعواطفه وتأثيرها عليه.
- تقدير الذات بشكل دقيق ومعرفة الشخص لنقط قواه وحدود شخصيته.
- الثقة بالنفس: إدراك الشخص لمزاياه ومقدراته الشخصية.

٢- **ضبط النفس - Self Regulation** - هى المقدرة على التعامل مع الذات وتوجيه دوافعها ومصادر قوتها بالشكل الذى يتيح الوصول للأهداف - والكفاءات التى تندرج تحت هذا البعد هى :-

- التحكم فى النفس ومراجعة دوافعها وعواطفها بشكل مستمر.
- الجدارة بثقة الآخرين والحفاظ على مستوى عال من الامانة والضمير اليقظ.

- تحمل المسئولية والاعتراف بالأخطاء عند حدوثها.
- التكيف مع الظروف والمرونة فى التعامل مع المتغيرات.
- التجديد والابتكار.

**٣- حث النفس وتحفيزها نحو الأفضل دائماً – Motivation**

والكفاءات التى تندرج تحت هذا البعد :

- الكفاح للحصول على مستوى معين من التميز.
- الالتزام وعدم الخروج عن المألوف فى سبيل تحقيق الأهداف.
- القدرة على انتهاز الفرص المتاحة للتقدم نحو الأفضل.
- التفاؤل والاصرار على بلوغ الهدف والتغلب على الصعوبات والعقبات.

**ثانياً :**

**الكفاءات الاجتماعية** – وهى التى تحدد طريقة تعاملنا مع الغير، وهى تندرج تحت البعد الرابع والخامس للذكاء العاطفى (التعاطف – المهارات الاجتماعية).

**٤- التعاطف – Empathy** – أى الاحساس بالآخرين – مشاعرهم وعواطفهم واحتياجاتهم واهتماماتهم.

والكفاءات التى تندرج تحت هذا البعد هى:

- فهم مشاعر الاخرين والاحساس بهم والاهتمام باهتماماتهم.

- فهم احتياجات الآخرين وتقديم الدعم كلما أمكن.
- المقدرة على التعامل مع مختلف الأنواع من البشر وخلق الروابط معهم.
- الادراك السياسى (لمن يعملون فى الحقل الدبلوماسى)، وتلك هى المقدرة على قراءة عواطف مجموعات الأفراد، حتى وإن لم تكن لغتهم مفهومة.

**٥- المهارات العاطفية - Social Skills**

وهى الخبرة في التعامل مع الآخرين بشكل يتيح الحصول على أفضل ما لديهم.

والكفاءات التى تندرج تحت هذا البعد هى:

- القدرة على اقناع الأخرين.
- القدرة على التواصل مع الآخرين بشكل سليم.
- القدرة على حل المشاكل والصعوبات.
- القيادة.
- بناء الروابط والحفاظ على علاقات قوية مع الغير.
- القدرة على التعاون مع الآخرين والعمل فى فريق واحد.



# المهارات المرنة فى مكان العمل

SOFT SKILLS

نجد أن الشركات العالمية فى مجالات عدة - أصبحت تعتمد فى اختبار العاملين الجدد - وكذلك تدريب المتواجدين - على مبدأ أن المهارات الفنية هامة والخبرة هامة ولكن أهم منهما هى المهارات العاطفية، والتى يطلق عليها أحيانا (المهارات المرنة)..

- ومثال لذلك أن إحدى الشركات العالمية فى مجال التكنولوچيا - تدرب جميع العاملين والفنيين فى قسم (تحضير المواد الخام للتصنيع) - ليس فقط على المهارات الفنية وأسرار العمل - ولكن تدربهم على مهارات عاطفية بحتة مثل الاستماع الجيد - الفهم للآخرين - المرونة والعمل كفريق واحد، الثقة فيمن يعملون معهم - الالتزام وتحفيز الآخرين.

- وفى كلية الطب باحدى الجامعات الامريكية المعروفة - حيث الخبرة والمعرفة والمهارات التحليلية لها أهمية غير محدودة - ولكن وجد أن أهم من ذلك كله - هى المهارات العاطفية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين والابتكار والقيادة الحكيمة وإنشاء علاقات متشعبة مع كل من يتم العمل معه.

- وفى شركة بتروكيماويات عملاقة - حيث الأداء المتفوق ينتج عن المعرفة بالتكنولوچيا الحديثة والتفكير التحليلى والخبرة - ولكن مرة أخرى على رأس القائمة - هى الثقة بالنفس - المرونة - تنظيم أداء

الخدمات - التعاون والعمل كفريق واحد - براعة استخدام الادارة والنفوذ - ومعاونة الآخرين على التطور.

وهنا - يسأل د. جولمان - ما هو بالضبط مدى هذه المهارات العاطفية لتحقيق التفوق - بالمقارنة بأهمية المهارات الفنية والمعرفية؟.

بإجراء دراسات واختبارات لأصحاب ١٨١ وظيفة مختلفة فى ١٢١ شركة ومؤسسة - وجد جولمان أن الادارات العليا فى جميع الشركات والمؤسسات اتفقت على المواصفات المطلوبه بالتحديد - للتفوق فى كل وظيفة.

وقد أجرى جولمان تحليلات مباشرة لنتائج دراساته - ليحدد فيها أى المهارات المطلوبة للتفوق الوظيفى تصنف تحت إسم المهارات الفنية والمعرفية - وأيها تصنف تحت إسم المهارات العاطفية.

فمثلاً فى شركة عملاقة لصناعة الحاسب الالى ومستلزماته، وضعت قائمة من خمس عشرة مهارة أساسية لشغل وظيفة مدير الانتاج - منها أربع مهارات تصنف على أنها مهارات معرفية بحتة - بينما الباقى وقع تحت إسم المهارات العاطفية.

أى أن ٧٣٪ من المهارات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة القيادية - والتى أعتبرت مهارات تؤدى الى التفوق فى الأداء - تعتبر مهارات عاطفية.

وفى مجموع دراساته للعدد الكلى للوظائف التى أجرى أبحاثه عليها - وجد د. جولمان أن ٦٧٪ من المقدرات التى تعتبر هامة ومؤثرة للتفوق فى الأداء الوظيفى هى المهارات العاطفية.

أى بالمقارنة - فإن أهمية المهارات العاطفية ضعف أهمية الذكاء المجرد للإنسان (IQ) - وهذا ما اتضح من الدراسات المكثفة التى أجراها د. جولمان - والذى انطبق على جميع الوظائف التى اختارها - وفى جميع المؤسسات والشركات التى زارها.



# القيـادة

## LEADERSHIP

من الحقائق الهامـة - أن المهـارات العاطفية هـى دعامة من دعامات القيـادة - حيـث أن دور القـادة هو دفـع الآخريـن لأداء مهماتهـم بشـكل سليم ونـاجح ومؤدى للنتيجة المرجوة.

والقيادة المفتقدة الى حسن العلاقات المتبادلة - تحط من أداء الجميع - وهى مضيعة للوقت - تخلق العداء والخصومة - وتقتل الابداع والالتزام.

وضعف أو قوة المهارات العاطفية للقائد فى أى مكان - يمكن قياسه وتقديـره بالنظـر الى النجـاح أو الفشـل الذى تحققـه قيـادته، مهمـا كـان المكان الذى يحتله القائد.

فوظيفة القـائد هـى الحصول على نتائج ايجابية - وبإجراء دراساته على ٣٠٠٠ شـخص فى مواقـع قياديـة هامـة وتنفيذيـة مختلفـة، حـاول د. جولمـان تحديـد السـلوك القيـادى الذى يثمـر عن النتـائج المرجـوة.

فكان أن حدد ستة أساليب (أو صفـات) تميز القادة من بعضهم، كل أسـلوب نـابـع من صفـات هـذا القـائد - وكل أسـلوب له تأثيـره بشـكل ما على جـو العمـل والعامليـن فيـه - وبالتـالى على النتـائج المنتظرة سـواء مـادية أو معنوية - فذكر أنه يوجد:

١- القائـد القهـرى - الـذى يطلب أداء العمـل بطواعيـة تـامـة وإذعـان وبـدون نقاش وعلى الفور.

٢- القائد الديكتاتورى وهو الذى يحرك الناس طبقاً لرؤيتة الشخصية.
٣- القائد المنتمى - الذى يخلق حوله جواً من التناغم يحرك به الافراد برابطة سحرية.
٤- القائد الديمقراطى - الذى يبنى رأياً جماعياً من خلال مشاركة فريق العمل فى الممكن من القرارات.
٥- القائد ذو الوثبة السريعة - والذى ينتظر التميز مع السرعة الناتج عن تدريب مرءوسيه على تحديد اتجاهاتهم بأنفسهم والاعتماد على أنفسهم دائماً.
٦- القائد المدرِّب - الذى يفضل دائماً تطوير فريق العمل معه وإعداده للمستقبل.

وقد أثبتت الدراسات التى أجراها د. جولمان أن الحصول على أفضل النتائج - لا ينبع من اسلوب أو نوع واحد من أنواع القيادات المذكورة - ولكن هو خليط من هذه الاساليب - والقائد الماهر هو الذى يعرف كيف يكون فى كل موقف من مواقف يومه.

ويضيف أن القائد الذى ينتقل بين هذه الاساليب طبقاً للموقف الذى يواجهه - هو الذى يحصل فى النهاية على أقوى النتائج.

ويكمل د.جولمان أن القائد الخارق فى أى موقع - هو الذى يملك عدة أساليب وطرق يقود بها فريقه - بعض القادة يستخدم أسلوباً لا

يخلو من الاستبداد والبعض الآخر ذو قدرة خارقة على توجيه الآخرين بالحب، ومرة أخرى فإن المواقف هى التى تخرج أفضل ما فى القائد.

وقد أثبتت دراسات د. جولمان فى نهايتها أن القادة فى جميع المناصب والوظائف المختلفة لديهم مهارة واحدة حاسمة مشتركة فيهم - خاصة فى حالة القيادات ذات المسئولية الضخمة - وهى المستوى العالى من الذكاء العاطفى.

وبدون القدر العالى من الذكاء العاطفى فى الفرد الذى يقود أياً كان موقعه - يمكن أن يحصل الفرد على أعلى مستوى من التدريب - ويكون ذا ذكاء حاد و (IQ) عالى - وعنده سيل لا ينتهى من الافكار الجيدة - ولكنه مع ذلك لا يستطيع قيادة فريقه.

وبالعودة الى مكونات الذكاء العاطفى - إدراك الذات - ضبط النفس - التحفيز - التعاطف - المهارة الاجتماعية - يجد البعض أنها تبدو بعيدة عن مجال العمل - ولكن مع معرفة أن الذكاء العاطفى فى مكان العمل أو فى موقع القيادة ليس هو أن تكبت غضبك - أو أن تندمج مع الناس - ولكنه يعنى فهم نفسك وفهم البنيان العاطفى لمن هم حولك فى عملك - وذلك حتى يمكنك قيادتهم بالاسلوب والطريقه التى تحقق النتائج المنتظرة فى نهاية الأمر.

المسألة تأخذ وقتاً، وتتطلب إلتزامات دائماً - ولكن الفوائد الناتجة من ذكاء عاطفى عال مدرب - لكل من القائد والمرءوسين ومكان

العمل نفسه - سواء كانت نتائج مادية أو معنوية - تستحق كل العناء.

وكمثال بسيط على أن المواقف المختلفة تخرج أفضل ما عند ذوى المناصب القيادية المسئولة: هناك شخص ناجح في وظيفة مدير مسئول بموقع تنفيذى فى مؤسسة تكنولوچية هامة: وهو مسئول عن ٢٠٠ باحث على مستوى العالم - فى اجتماعاتهم يكون لديهم عدة مهام - لعل أصعبها وأكثرها احراجاً - هو مقابلة الفنيين الذين ابتكروا منتجات جديدة مطلوب تحديد مدى صلاحيتها للتسويق.

ومن المهام الآخرى دفع وحث من هبطت أسهمهم فى الاسواق وإرشاد المتعثرين لطريق العمل السليم.

يقول المسئول عن هذا الفريق: إن العواطف تشكل جانباً هاماً فى هذه اللقاءات - حيث يجب أن تكون متعقلاً، ممتصاً لأى موقف عصيب - محتفظاً بهدوئك حتى النهاية.

ويجب مراعاة أن من لديهم أفكاراً لمنتجات جديدة لطرحها فى السوق - يكونون أكثر الناس انفعالاً وحماساً عند شرح منتجهم ومميزاته - ولذلك فتقديم وجهة نظرك لابد أن تتم بطريقة تجعل هؤلاء المنفعلين يثقون بك ويحترمون وجهة نظرك حتى وإن خالفت وجهات نظرهم.

والتعامل مع هذه المواقف العاطفية - يتطلب مهارات خاصة تتيح لصاحبها كسب الثقة وبناء صلة جيدة بينه وبين باقى الافراد - وذلك بالاستماع الجيد والاقناع وإسداء النصائح - وهذه الصفات لدى من لديه إدراك لذاته، لديه حضور قوى - ولديه القدرة على سماع وجهات نظر الآخرين بشكل جيد - وكل ذلك يجعله الطرف الذى يثق فيه كل الموجودين ويعتمدون عليه.

أما مدير الانتاج بشركة عالمية فى مجال التصوير الفوتوغرافى فيصف المدير الجيد بالصفات الاتية:

لايكفى أن تقوم بعمل تحليلات واحصاءات على حاسبك الآلى - ثم تسلمها لمن يقوم بتحويلها الى أفكار - ولكن يجب أن تتناقش مع الآخرين وتسمع أراءهم - وتنشئ معهم صلات جيدة - يجب أن تعرض قضاياك بشكل مناسب، وتقدم بعض التضحيات، وأن تكون لديك الدبلوماسية اللازمة للتعامل مع كافة الشخصيات - كذلك يجب أن تحاول إلهام الآخرين وإخراج أفضل ما لديهم - هذا هو ما يصنع الفرق الحاسم.



# سحر المهارات العاطفية

فى أحد المحلات الكبرى لبيع الملابس بأمريكا - يوجد مدير مبيعات شهير - حصل على لقب أحسن رجل مبيعات لمدة ١٤ عاماً - يعتبر أسطورة في مجاله - حيث يمتلك قدرة هائلة على اجتذاب الزبائن بأسلوبه المتميز الودود، حتى انه يأخذ على عاتقه الاتصال بالعملاء لابلاغهم بوصول ما يطلبونه من أصناف وكذلك ينشئ علاقات ودودة مع عائلات عملائه ويرسل لهم هدايا فى المناسبات الخاصة.

امتلاك هذه المهارات العاطفية تمثل ثلثى الأسباب التى تكون هذا الأداء المتفوق - والدراسات تؤكد أن وجود عاملين مثل هذا الشخص فى أية مؤسسة - يضيف قيمة هائلة لمكاسب هذه المؤسسة.

وقد أقيمت دراسة موسعة لمعرفة الفرق الذى يضيفه هؤلاء المتفوقون فى أدائهم لمكان عملهم - وذلك بعمل أبحاث ودراسات وتحليلات لأفراد فى وظائف مختلفة تم تقسيمها الى وظائف بسيطة - ووظائف متوسطة ووظائف صعبة فى أدائها. وتم مقارنة العاملين فى كل وظيفة من حيث أرائهم - فوجد الاتى:

- فى الوظائف البسيطة أى التى لا تتطلب مهارات خاصة مثل عمال تشغيل الماكينات أو المكتبة مثلاً - وجد أن المتفوقين فى أدائهم يمثلون ١٪ من مجموع العاملين فى هذه الوظائف البسيطة - ووجد أنهم ذوى معدل انتاجى يمثل ٣ أضعاف من هم أقل أداء منهم - أى أن العامل أو

الموظف الواحد ذو الأداء المميز يساوى ٣ عاملين أو موظفين ذوى أداء عادى.

- فى الوظائف المتوسطة: التى تتطلب بعض المهارات - مثل (الميكانيكى) مثلاً أو أى موظف مسئول عن أعمال كتابية فى قسم المبيعات - وجد أن الموظف ذا الأداء المتميز يساوى ١٢ موظفاً من ذوى الأداء العادى.

- وفى الوظائف الأكثر تعقيداً - والتى تتطلب مهارات زائدة نوعاً - مثلاً الاطباء - والمحامين - والمحاسبين - والعاملين فى المبيعات فى شركات التأمين - وجد أن الواحد منهم يقابل ١٢٧ فرداً من ذوى الأداء العادى أو المنخفض.

- وبالنسبة لمن يعملون فى مجال اعداد برامج الكمبيوتر - وجد أنها ظاهرة تستحق الدراسة - حيث أظهرت الدراسات أن من يعملون فى هذا المجال - ويملكون مهارات عاطفية بالاضافة الى مهاراتهم المعرفية - هم نسبة ١٪ من كل من يعملون فى هذا المجال - وهؤلاء قدر الفرد منهم بأن أدائه وانتاجه يساوى أداء ١٢٧٢ شخصاً آخراً من ذوى الأداء العادى .

ولما نظر الى المهارات الخاصة التى يملكها هؤلاء الذين أطلق عليهم (الظاهرة المدهشة) - وجد الباحثون أنه ليست فقط مهاراتهم المعرفية

وخبراتهم هى التى صنعت الفرق وجعلتهم نجوماً - بل أن هؤلاء على استعداد للبقاء وقتاً أطول فى مكان العمل لمساعدة زملائهم لإنهاء مشروعاتهم أو مشاركة الآخرين وتعليمهم الاكتشافات التى يكتشفونها - بالاختصار فهم لايتنافسون - بل يتعاونون.

ألا تستحق هذه النتائج النظر الى أسبابها .. والعمل بها ؟.

## كم يساوى هؤلاء المتفوقون فى ادائهم ؟.

فى دراسات أجريت على عدد ٤٤ شركة من أكثر الشركات ثراء فى العالم - مثل AT&T، Pepsi- وجد أن أفضل رجال المبيعات فى هذه الشركات الثرية، وقدرت نسبتهم بحوالى ١٠٪ من طاقم المبيعات الاجمالى فى كل شركة - وجد أنهم يحققون ربحاً لشركاتهم - يقدر بحوالى ٨٨ ضعفاً لما يتقاضونه من مرتبات.. وأن كل منهم يحقق ضعف ما يحققه الفرد ذو الأداء العادى.



# نقطة الانطلاق

ويرى د . جولمان – أن الفرد حتى يطلق عليه (نجم فى أدائه) – لابد أن يتقن خليطاً من المهارات العاطفية – وليس أن يمتلك واحدة أو اثنتين منهما – ويقول انه عندما يبلغ الفرد درجة معينة من امتلاك هذه المهارات واتقانها – تحدث له نقطة انطلاق – يتميز فيها الأداء بشكل ملحوظ – وقد ظهر أن امتلاك الفرد لهذه المهارات ومدى اظهاره لها وكذلك مدى تمكنه واتقانه لكل مهارة وكيفية توجيهه لهذه الملكه التى وهبها الله له – كل هذه العوامل هى التى تحدد الوقت الذى تحدث فيه نقطة الانطلاق.

وهذه المهارات التى يجب أن يتقنها الفرد ليصل الى مستوى الانطلاق أهمها بلاشك الثقة بالنفس – حيث تؤدى الى الابتكار والتكيف مع كل جديد والنجاح فى قيادة فريق العمل ومساعدة الآخرين على التطور فى أعمالهم.

وقد وجد أن مديرى الاقسام الذين يمتلكون هذه المهارات القوية والذين يصلون الى نقطة الانطلاق – يتجاوزون فى عملهم الأهداف المراد الوصول اليها بمقدار ١٥–٢٠٪.

بينما الذين تنقصهم هذه المهارات يقل ما يحققونه عن الأهداف الموضوعة بمقدار ٢٠٪ تقريباً.

وليقترب الموضوع الى أذهاننا – كمثال من الدراسات التى أجريت على كبرى شركات التأمين على الحياة – ثبت أن ذوى الأداء المتفوق –

يحققون مبيعات بمتوسط قدرة ١١٤٠٠٠$ سنوياً - بينما الأقل تفوقاً فى المهارات العاطفية وبالتالى فى الأداء حققوا مبيعات بأقل من نصف هذا المبلغ.

وكإمتداد لدراسات وتحليلات د. جولمان - رأى أن يجرى دراساته على منظمة كبيرة جداً - يعمل فيها أكثر من مليونى موظف .. وهى حكومة الولايات المتحدة الامريكية - حيث رأى فيها أنها مؤسسة كبيرة لابد من توافر أفضل الكفاءات والمهارات للعاملين فى أية وظيفة فيها.

وقد وجد أيضاً كل ما دعم نتائج دراساته وابحاثه السابقة، حيث قرر بناء على النتائج التى حصل عليها - أنه كلما زادت مسئولية الوظيفة وارتفع مركزها - كلما كانت المهارات العاطفية أهم بدرجة كبيرة جداً من المهارات المعرفية.

ومن الشركات الحكومية التى أجرى دراساته عليها شركات كبرى لصناعات الحواسب الآلية مثل IMB - شركات لصناعة السيارات مثل VOLVO - شركات المشروبات مثل PEPSI وقد وجد أن فئات القيادات التنفيذية فى هذه الشركات العالمية تمتلك كفاءات عاطفية عالية جداً ، ولكن مهارة واحدة معرفية هى التى تفرق من يطلق عليهم (نجوم فى أدائهم) - وهى (تكوين الصورة الكاملة) - أى طريقة التفكير التى تتيح لهم التخطيط لأستراتيجيات المستقبل - وذلك من الملاحظة

القوية التى لديهم والتى بفضلها يمكنهم تكوين الصورة من تجميع المعلومات التى تفيدهم من أى شئ أو أى حدث حولهم - وبخلاف هذه المقدرة المعرفية الوحيدة - فإن المهارات المعرفية تأثيرها لا يقارن بالمهارات العاطفية فيما يختص بالقيادات الناجحة.

وهذا بالطبع لا يلغى أهمية هذه المهارات والمقدرات المعرفية وخاصة فى المناصب القيادية التنفيذية وذلك الى حد ما - ولكن النقطة التى يلقى عليها الضوء هنا - هو شدة تأثير المهارات العاطفية بالمقارنة بالمهارت المعرفية.

## الخسائر التى يسببها نقص المهارات العاطفية

كما أن هناك قيمة واضحة مادية - يضيفها وجود المهارات العاطفية العالية لذوى المسئولية وبالتالى للعاملين فى أية مؤسسة - فإن نقص هذه المهارات يتسبب فى خسائر لا يمكن التغاضى عنها.

يقول د. جولمان انه طبقاً للدراسات التى أجريت على عدة مؤسسات - وجد أن حين يترك فرد عمله ويستقيل - فإنه يتم البحث عن بديل له وتدريبه واعداده ليحل محل الشخص الذى ترك العمل.

هذه العملية تتسبب فى خسائر مادية تقدر مبدئياً بمقدار الراتب السنوى لهذا الشخص - وهذه التكلفة المستترة - لا تأتى فقط من

البحث عن البديل وتدريبه - ولكن أيضاً من إرضاء العملاء والابقاء عليهم، وكذلك من نقص الكفاءة التى تظهر من العاملين فى بداية عملهم مع الشخص الجديد - نظراً للمرحلة الانتقالية التى يمرون بها فى العمل مع شخص ثم تغييره للعمل مع شخص آخر.

وحينما تفقد مؤسسة أو شركة ما عدداً كبيراً من عامليها - حتى من ذوى المرتبات المتوسطة أو المنخفضة فإن التكلفة الحقيقية لهذه العملية تكون ضخمة.

والمشكلة تتعقد أكثر اذا كان الشخص الذى ترك المؤسسة من ذوى الوظائف الهامة (مدير مسئول) أو (مدير تنفيذى) مثلاً - فى هذه الحالة تكون التكلفة هائلة.

حيث حدث فى إحدى شركات المشروبات العالمية - أن استقال أحد مديرى الاقسام الرئيسية، ولاستبداله بآخر قامت الشركة بإجراء الاختبارات القياسية العادية للمتقدمين للوظيفة.

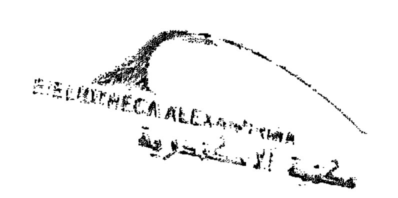
ولم تتمكن الشركة من الحصول على هذا البديل - حيث ظل الاشخاص الذين تم تعيينهم يستقيلون مرة أخرى لفترة زادت عن عامين - والذين لم يستقيلوا كان أداؤهم ضعيفاً مما سبب للشركة خسائر قدرها ٤ ملايين دولار.

وحين بدأت الشركة فى تعيين المتقدمين للوظائف بشكل مختلف روعى فيه المهارات العاطفية مثل الابتكار والثقة بالنفس والقيادة وغيرها - جاءت النتائج مذهلة.

وبالنظر لما سبق يطبق ذلك على الوظائف المختلفة فى كل ميادين الصناعة - وجد مثلاً فى شركة (لوريال) عملاق صناعة مستحضرات التجميل - أن أفراد المبيعات الذين تم تعيينهم نظراً لقوتهم فى المهارات العاطفية كانت تكلفتهم على الشركة تقل بنسبة ٦٣٪ عن نظرائهم الذين تم تعينهم طبقاً للاختبارات العادية ، وذلك خلال العام الاول من عملهم.

ويقول د. جولمان أنه بعد سماعه يلقى محاضرة عن أهمية الذكاء العاطفى فى مجال الاعمال اتصل به المدير التنفيذى لمؤسسة كبيرة وطلب منه اللقاء للمناقشة فى نقطة هامة.

وقد تم اللقاء وقص المدير على د. جولمان كيف أنه ظل يعد نائبه لعدة سنوات - حتى يخلفه فى الوظيفة حينما يتقاعد - وبدلاً من ذلك فقد فصله قبل موعد استحقاقه للوظيفة - بالرغم من أنه كان موهوباً فى عمله وغاية فى الذكاء ويمتلك عقلاً خارقاً. ويقول عنه انه كان رائعاً فى العمل على الكمبيوتر - ويعرف كل شيئ عن الأعداد والاحصائيات - وهذا هو السبب الرئيسى فى أنه أصبح نائباً للمدير التنفيذى - ولكنه كان قائداً فاشلاً - غير محبوب - وكان قاسياً لاذعاً - وكان يحرج الآخرين بإستمرار - لم يكن لديه أية مهارات اجتماعية، ولا أية




حياة اجتماعية خارج أو داخل العمل - فقد كان يعمل طوال الوقت - وكان فى الخامسة والاربعين، ومع ذلك ليس له أى أصدقاء مقربين له - وهذا الفشل الاجتماعى هو الذى أدى فى النهاية الى فصله - ولكن للأسف - لو كان قد أدى فقط بنسبة ٥٪ مما ذكر عن الذكاء العاطفى فى مجال العمل - لكان قد حقق بعض النجاح.

وهذا المثال السابق - كما يقول د. جولمان - ينطبق على نتائج دراسة واسعة شملت المديرين التنفيذيين الذين (خرجوا عن الخط) - بمعنى أنهم يجبروا على الاستقالة أو التقاعد مبكراً.

وقد وجد أن هناك صفتين رئيسيتين لهؤلاء هما:

١- عدم المرونة: فهم لا يتقبلون التكيف مع أى تغيير، ولا يتقبلون أية انتقادات حول صفاتهم التى يجب أن تتغير أو تتحسن - لا يمكنهم أن يسمعوا أو يتعلموا.

٢- العلاقات الاجتماعية الفاشلة - حيث لا يكون لديهم الحساسية فى التعامل مع الغير ولا مراعاتهم - وكانوا ينقدون الآخرين بشدة - حتى أن كل من يعمل معهم يبتعد تماماً عنهم.

هذه الصفات تمثل عوائق قاتلة فى سبيل النجاح - وخاصة بالنسبة لذوى الوظائف التنفيذية والذين يمتلكون خبرات فنية قوية.

# المديرون التنفيذيون

هم المسئولون عن الأحلام لشركاتهم ومؤسساتهم للوصول بها الى النجاح بل هم المسئولون عن تحقيق هذه الأحلام وتفعيلها للوصول لما وراء النجاح.

وترى الكاتبة الأمريكية leslie Kossoff فى كتابها Executive Thinking - أن الذين يشغلون وظيفة تنفيذية فى أية مؤسسة أو شركة - يجب أن يمتلكوا مقدرات خاصة وكفاءات خاصة - ليست متعلقة بالخبرة والمعرفة فقط - ولكنها مهارات عاطفية تمكنهم من قيادة فريق العمل بمهارة لبلوغ الهدف المرجو - حيث انهم سينقلون أحلامهم وافكارهم للعاملين معهم - ويكون لهم أكبر الأثر فيهم.

ولتقريب أهمية دور المسئول التنفيذى للمؤسسات تروى الكاتبة ما قاله الكاتب الأمريكى توم كلانس (Tom Clancy) فى مؤتمر صحفى إجابة عن سؤال: ما هى الآثار النفسية والجسدية المترتبة على الحروب؟ وكانت الإجابة: أن تأثير الحروب على الشعوب له وجهان: وجه جسدى ووجه سيكولوچى (نفسى)

وللتفريق بين الوجهين - قال إن حياة الأفراد، والتهديد الموجه لها، ونقدها - هو الوجه الجسدى - أما الوجه النفسى - فهو ايمان الوطن وجيشه بقائدهم (رئيس وطنهم) الذى أخذ قرار الحرب ووصل بهم اليها، حيث تزرع بذرة شك فى عقول المدافعين عن هذا البلد سواء كانوا جنوداً أم مواطنين، تجاه قائدهم.

لذا كان عزل القائد من منصبه فى هذا الوقت هو تخريب للبلد ومن أول الأسباب التى يمكن أن تؤدى الى خسارة فى هذه الحرب.

وبالرجوع الى رأى ليسلى كوسوف - تقول ان نفس المبدأ يمكن تطبيقه على التنفيذيين - بصرف النظر عن المقارنة بين الحرب والعمل - ولكن لفهم مدى أهمية الدور الذى يقوم به التنفيذيون ومدى تأثيرهم على مؤسساتهم - فالتنفيذيون هم القادة الحقيقيون للشركات أو المؤسسات - لأنهم هم الذين يوجهون المؤسسة الى الاتجاه الصحيح - وان كان ايمانهم فى مقدرات مؤسستهم وما تفعله وما تهدف اليه قوياً - سيتأثر بهم باقى من تتكون منهم المؤسسة، وبالتالى يعلو الأداء.

ومن هنا تتضح أهمية المدير التنفيذى وأهمية اعداده والكفاءات التى يجب أن تكون لديه - خاصة من جهة التعامل مع فريق عمله - وذلك لأن له أكبر الأثر عليهم - ولأنهم يثقون فيه - ويعلو أداؤهم لأبعد مدى عندما يشعرون باهتمامه بهم وتعاطفه معهم على المجال الشخصى - ومعاملته معهم بالشكل السليم على هذا المستوى ينعكس عليهم فيجعل أهداف قائدهم - التى هى أهداف مؤسستهم - هى نفسها أهدافهم التى يسعون جدياً لتحقيقها.

كل ما سبق لا يتأتى الا عن طريق شخصيات مؤهلة بكفاءات خاصة تتعدى الكفاءات المعرفية الى ما هو أبعد من ذلك.. هى الكفاءات العاطفية التى يتألف منها الذكاء العاطفى.

# أطفالنا ومستقبل العمل

- ماهى الطريقة المثلى التى نتبعها فى تعليم أطفالنا، والتى نضمن بها ليس حاضرهم فقط بل ومستقبلهم حينما يخرجون للعمل.

والآباء والأمهات فى العالم كله - يفيقون كل يوم على أهمية احتياج أبنائهم الى تحضيرات واسعة المدى لمستقبلهم - وهى تحضيرات لا توفرها لهم المناهج الدراسية وموادها.

بالنسبة لأطفالنا - فهذا يتضمن تعليمهم الثقافة العاطفية أيضاً، وغرس المهارات العاطفية فى نفوسهم منذ الصغر.

بالنسبة لهؤلاء الموجودين بالفعل فى مجال الأعمال - فيجب تدريبهم على زيادة كفاءاتهم العاطفية بالشكل الذى يؤهلم للنجاح.

وكل هذه المتطلبات تجعلنا نتصور الأساسيات التى يجب توافرها فى (التعليم) - حيث يجب أن تتضمن المناهج التعليمية مادة يدرس فيها الذكاء العاطفى - كمادة أساسية بعد أن ثبت أن أهميتها حاسمة لمستقبل أبنائنا ، تماماً كأهمية الدراسات الأكاديمية - بل أكثر أهمية.

وفى معظم دول العالم الآن مثل أسيا وأوروبا والشرق الأقصى واستراليا والأمريكتين - فإن برامج تعليم الثقافة العاطفية والتدريب عليها يستخدم فى المناهج الدراسية - وبشكل واسع.

والأكثر من ذلك هو تشجيع استخدام هذه البرامج والمناهج لتشمل أماكن عديدة مثل السجون والمستشفيات والعيادات النفسية وبرامج الإعداد للوظيفة - بالإضافة الى المدارس.

والشركات والمؤسسات بعيدة النظر هى التى تدرك أن طريقة التعليم فى المدارس ستعود عليها بالنفع أو الخسارة، حيث هذه المناهج وهذا التعليم سيخرج لهم من يعملون لديهم.

ومن المتصور الآن أن الشركات تستخدم برامج الثقافة العاطفية وزيادة الكفاءات العاطفية - وهم بذلك يعتبرونها استثماراً عملياً - لأن المدارس اذا لم تنجح فى مساعدة التلاميذ والطلبة فى التحكم فى هذه الأساسيات الانسانية - فالشركات سوف تقوم بذلك فى حالة عمل هؤلاء كموظفين لديهم.

هذا التركيز فى أهمية تعليم أطفالنا لهذه الكفاءات - يساعد الجميع فى تحسين حياتهم ومجتمعاتهم - ويساعد فى ازدهار الاقتصاد فى النهاية.

# ختام

## (وبضدها تتميز الأشياء)

لكل أمة أبطالها ومبدعوها التاريخيون فى كل نواحى البطولة والإبداع، تضربهم أمثالاً لأبنائها وشبابها.

وهى فى جميع الحالات تحيط هؤلاء الأبطال والمبدعين بهالة من الإعجاب والتقدير، تجعل منهم قدوة محبوبة للأجيال، ومثلاً يتطلع كل فرد الى تحقيقها فى الحياة - هذا الإعجاب وهذا التقدير يثيران فى الأمم فضائلها الكامنة ويثيران فى الأفراد قواهم المذخورة، فتبدو تلك الفضائل، وتتنبه هذه القوى، وتصبح عوامل بناء فى جسم الأمم، وحوافز نهوض فى نفس الشعب على مدى الأجيال - ومن هذه الشخصيات فى العصر الحديث هو الرئيس / محمد حسني مبارك وقد وصفت صحيفة (الرأى العام) الكويتية شخصية الرئيس مبارك.. بأنها صانعة السلام والمستقبل - وأن نشأة الرئيس مبارك العسكرية، وتخصصه فى مجال الطيران وممارسته الرياضة، أكسبته الشجاعة وقوة الإرادة والتفكير المتزن والتحكم فى الانفعالات.

كما اكتسب الرئيس مبارك القدرة على اتخاذ القرار العاجل والصائب، مع التمتع الدائم بصفاء الذهن. والرئيس مبارك يتمتع بشخصية "زعيم السلام" وصاحب النفس الطويل فى معالجة المعضلات السياسية بهدوء.

والرئيس/ شيراك يصفه دائماً فى محافله "بالحكيم" - وذلك إدراكاً منه لدور الرجل ومكانة الدولة التى يحكمها والدور الذى تلعبه.. ليس فقط فى منطقة الشرق الأوسط الساخن وانما فى توازن منطقة شرق المتوسط كله.

وهذا ما أكده الخبراء الفرنسيون فى هذا المجال.. بقيمة الدور الذى لعبه الرئيس مبارك لتهدئة الموقف الملتهب بين تركيا وسوريا، وهو دور أرضى جميع الأطراف. ولولا هذا لإشتعلت المنطقة بحرب لم يكن يدرى أحد كيف كانت ستنتهى - من هنا وصفه فى العديد من الصحف الفرنسية "بحكيم العالم" وأيضاً وصفته الصحف العالمية.. بالزعيم الذى حقق أحلام شعبه، وأصبحت الصحراء أرضاً خضراء فى توشكى، ووصلت مياه النيل الى شبه جزيرة سيناء، وأعاد بناء مكتبة الاسكندرية وقاد مسيرة العمل الوطنى بنظرة حكيمة شاملة - استهدفت تحديث وإعادة البناء، والعمل من أجل إقرار السلام العادل والشامل فى منطقة الشرق الأوسط، وأرسى قواعد الديمقراطية، وقاد مسيرة التنمية الشاملة لأبناء مصر نحو المستقبل الآمن المستقر - وقام ببناء قوات مسلحة حديثة، وهى درع صلب يحمى الوطن، ويحافظ على عزته، ويصون سلامته ، ويحمى مقدساته.

وعلى الجانب الآخر.. هناك من الشخصيات ما جعل العالم يتعجب أشد العجب لغرابة تصرفاتها وشذوذ مسلكها.

ومن بين أعجب الشخصيات فى التاريخ نجد (جنكيز خان) إمبراطور المغول - فهو بحق السفاح الأعظم فى تاريخ البشرية، ويقدر عدد ضحاياه بأكثر من ٥٠ مليوناً من البشر.

ولا ينسى التاريخ الزعيم الألمانى الشهير (هتلر) وهو يعتبر من الطغاة المجانين - والذى وضح عداؤه الشديد لعدد كبير من الأجناس البشرية، وكان السبب فى هزيمة ألمانيا وإذلال شعبها.

وفى العصر الحديث نتعجب من الإمبراطور المتوحش (بوكاسا) - الذى كان يعشق أكل لحوم البشر ويتفنن فى إعدادها وتجهيزها - وقد مارس وحشية بالغة فى معاملة أبناء شعبه المساكين ومذابحه المروعة وممارساته الوحشية.

ولا ننسى هولاكو القرن العشرين (شارون) ذا النزعة العدوانية الشديدة، صاحب المجازر الرهيبة فى صبرا وشاتيلا، والذى يحاول جاهداً نسف السلام وإدخال منطقة الشرق الوسط الى أهوال الحروب والدمار.

من هنا تبادرت الى ذهنى المقولة الخالدة للاستاذ/ عباس العقاد (وبضدها تتميز الأشياء) لنستطيع أن نميز بين الأبيض والأسود، والخير والشر، والحكيم والمتهور.

وقد حصن الله الانسان ضد عدوه الشيطان وضد نفسه ذاتها بثلاث قوى هى:

القــوة الاولـى: **العقــل** - والثـانيــة: **الضميــر** - والثـالثــة: **الإرادة.**
فالعقل بإدراكه يميز بين الخير والشر، والضمير بحساسيته يدفع الى الخير ويبعد عن الشر، والإرادة بقوتها تفعل وتترك حسبما يوجهها العقل والضمير.

ومن يبلغ غاية الكمال فى هذه القوى الثلاث، يصل الى مفهوم الحكمة وغاية الكمال الجسمانى والروحى - وهو يمثل خير النموذج للانسان الكامل. (ومن يؤت الحكمة فقد أوتى خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولو الألباب) آية ٢٦٩ - سورة البقرة.

وأيضــاً (إذا دخلت الحكمـة قلبك ولدت المعرفـة لنفسك، فالعقـل يحفظك والفهم ينصرك، لانقاذك من طريق الشر ومن الانسان المتكلم والأكاذيب) سفر المثال - الاصحاح الثانى الآية ١٠٠

## وتبقى كلمة اخيرة:

نحمد الله بأن وهبنا قيـادة حكيمة لزعيم وطنى مخلص هو الرئيس/ محمد حسنى مبارك

الحق هدفه .. والعدل سيفه.. والسلام إيمانه، وهو يبذل أعظم ما لديه للارتقاء بأمته الى المنزلة العالية السامية، ويؤصل الهوية المصرية

صانعة الحضارة والتاريخ - والذى يؤكد كل يوم من خلال رجالاته وإنجازاته.. أن الانسان المصرى المخلص والمبدع هو صانع حضارة وتاريخ هذه الأمة.

والله ولى التوفيق ،،،



# معد الكتاب فى سطور



## ياسر سيف

- حاصل على بكالوريوس زراعة جامعة الإسكندرية عام ١٩٧٥، وتم تعيينه بالكلية ثم استقال عام ٧٨.
- يشغل حالياً رئيس مجلس إدارة شركة دسك جروب (الوكيل العام للعديد من الشركات العالمية المتخصصه فى الاجهزة العلمية والطبية ذات التكنولوجيا العالية).
- رئيس المكتب الاقليمى لشركة كلفينيتور العالمية للتبريد.
- رئيس مجلس إدارة جمعية محبى فن صلاح طاهر.
- رئيس لجنة التنمية البشرية بالحزب الوطنى الديمقراطى بالإسكندرية.
- الرئيس القادم والمنتخب لنادى روتارى ميديترينيان بالاسكندرية.
- عضو لجنة محافظة الاسكندرية لتطوير وتحديث حدائق الشلالات.
- عضو مؤسس لنادى ليونز - جاردن سيتى - بنادى العاصمة بالقاهرة.
- رئيس لجنة البيئة بنادى الصيد المصرى بالاسكندرية.
- أمين عام جمعية خريجى كلية زراعة الاسكندرية.
- صاحب فكرة احتفال (الوفاء لقمم.. الريشة والقلم) وعضو اللجنة العليا بمكتبة الاسكندرية والمنسقة لهذا الاحتفال.

- يهوى اقتناء الاعمال الفنية للفنان/ صلاح طاهر، بالاضافة الى العديد من الاعمال الفنية لكبار الفنانين.
- ألقى العديد من المحاضرات عن الفن والتمية البشرية.
- أقام عشرات المعارض الفنية لكبار الفنانين.
- أقام العديد من الندوات السياسية والفنية والاقتصادية.
- أقام احتفالية (يوم الوفاء) لتكريم الراحل الدكتور/ يوسف عز الدين عيسى، واحتفالية (لن ننساك.. يا درة القلوب) لتكريم جمال الدرة وآمال الدرة (والدى الشهيد محمد الدرة).
- جارى اصدار كتاب تحت إسم (تقاسيم تجريدية) يحكى مشوار الفنان/ صلاح طاهر الفنى.
- حاصل على العديد من الدروع والأوسمة والشهادات فى مجال العمل العام الثقافى والبيئى والفنى.
- حاصل على شهادة المنطقة الروتارية للتميز فى مجال العمل العام.
- مذكور فى موسوعة Who is Who العالمية لعام ٢٠٠٠ - كرجل متميز فى العمل فى المجال التكنولوچى بمصر.

# المحتويات

ص
إهـــــداء ........ ١
مقـدمـــة ........ ٣ - ٨
القارئ الذى اكتشف سـر الرئيس مبارك ........ ٩
الحكمـة هـى مقيـاس عبقـريـة الزعمـاء ........ ١١-١٣
كلمة اللواء/ محمد عبد السلام المحجوب ........ ١٤-١٥
الـذكـــاء ........ ١٩-٢٥
الجـذور التـاريخيـة للـذكـاء العـاطفـى ........ ٢٧-٢٩
الاهتمامـات المعاصـرة بالذكـاء العاطفـى ........ ٣٠-٣٢
الذكاء العاطفى كما عرفه دانييل جولمان ........ ٣٣-٣٧
الذكـاء العـاطفـى فـى قطـاع الأعمـال ........ ٣٩-٤١
نجـوم فـى وظـائفهـم ........ ٤٣-٤٦
الكفـاءات العاطفيـة ........ ٤٧-٥٠
جدول (١) ........ ٥١-٥٣
المهــارات المـرنــة فـى مجـــال العمـل ........ ٥٥-٥٧
القيـــادة ........ ٥٩-٦٣
ســحر المهــارات العـاطفيــة ........ ٦٥-٦٧
نـقـطـــة الانـطــــلاق ........ ٦٩-٧٤
المـديـــرون التنـفيـذيـــون ........ ٧٥-٧٦
أطفـالنـا ومســتقبل العمـل ........ ٧٧-٧٨
ختام (وبضدها تتميز الأشياء) ........ ٧٩-٨٣
معـد الكتـاب فـى ســطـور ........ ٨٥-٨٦



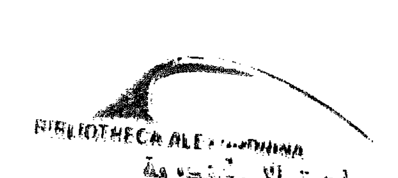
# مراجع


١- كتاب
Working With Emotional Intelligence.
By Daniel Goleman

٢- كتاب
Executive Thinking.
By Leslie Kossoff

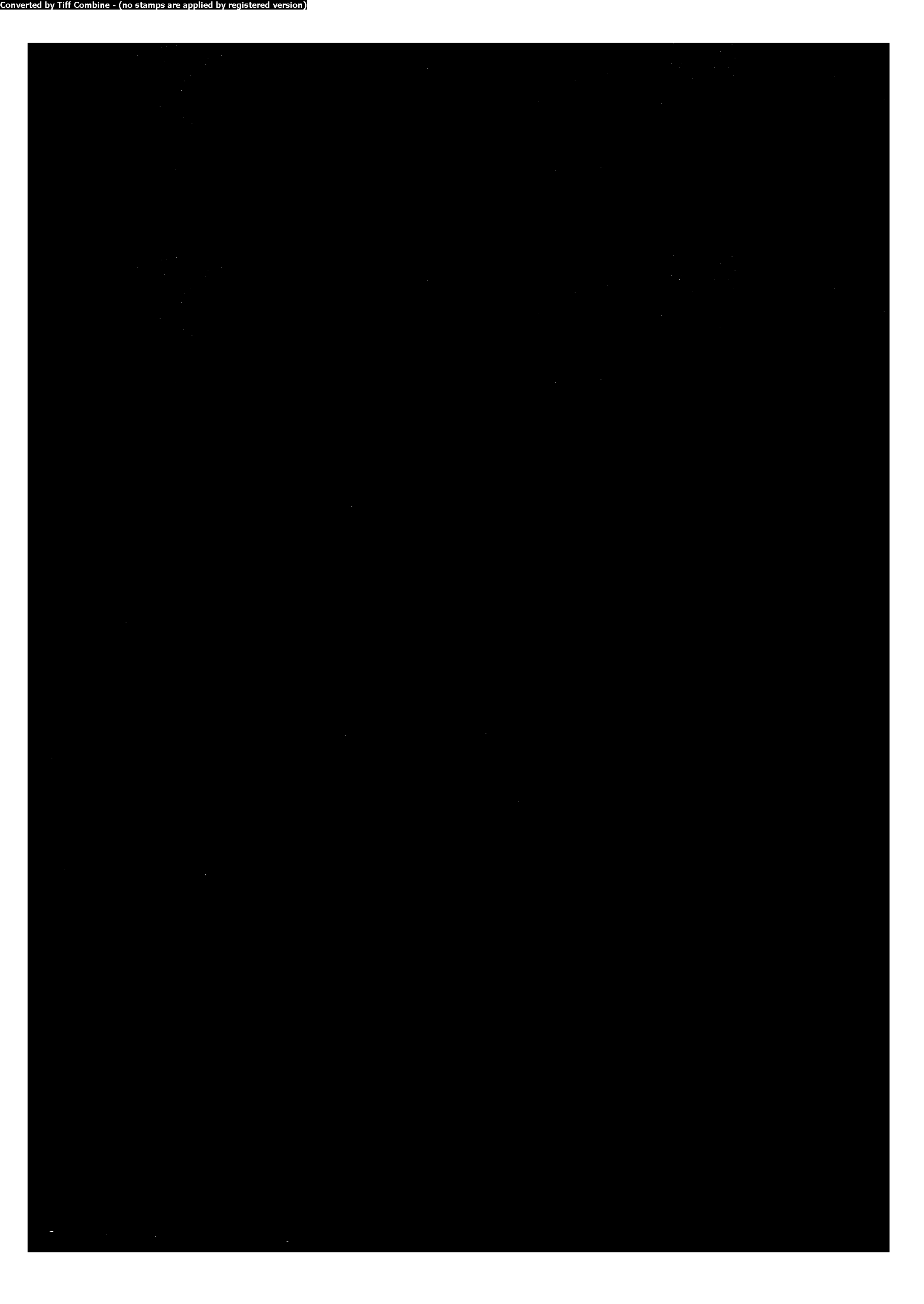
٣- كتاب
Multiple Intelligence.
By Howard Gardner

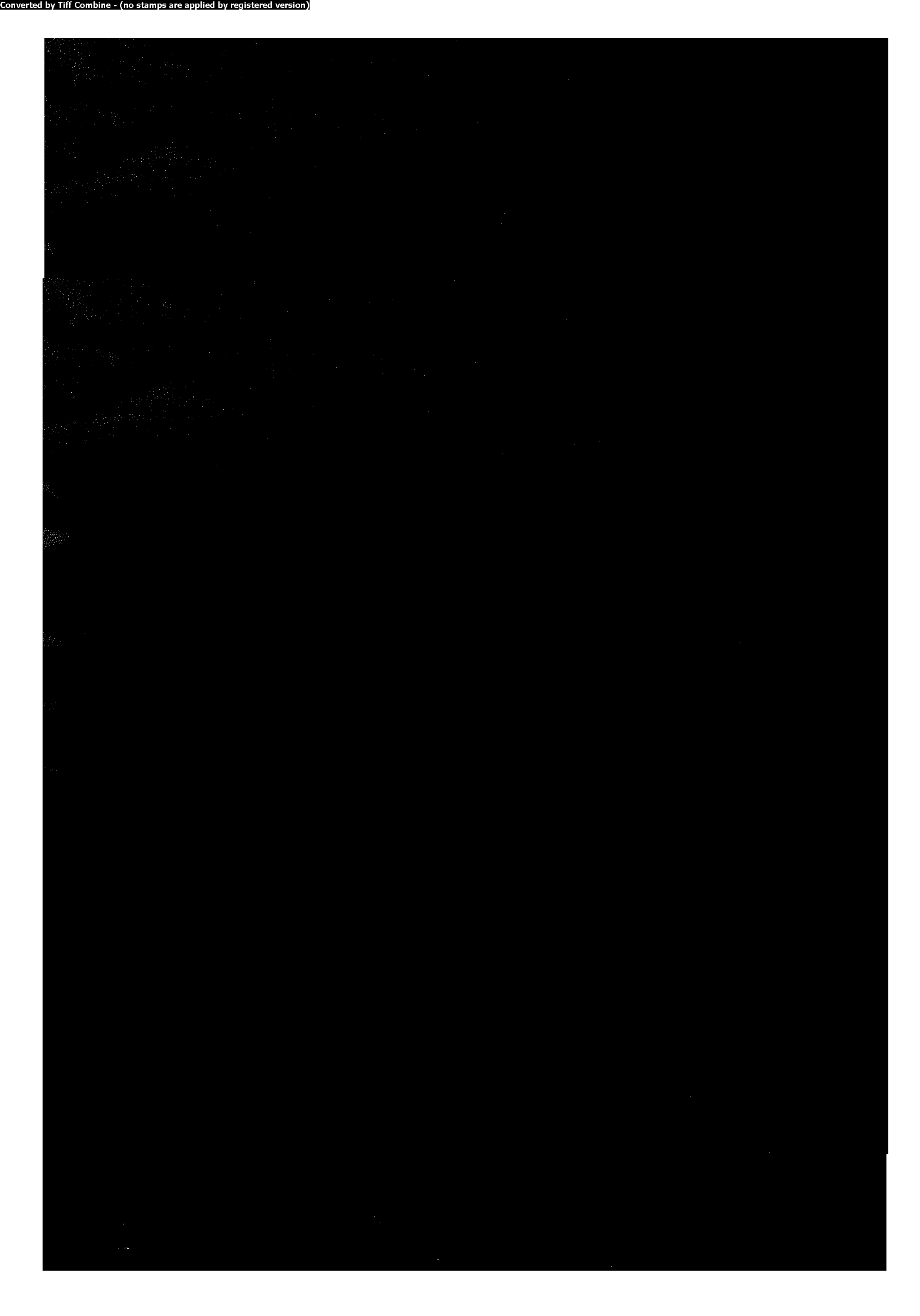
٤- مواقع مختلفة على الانترنت
eqtoday.com, eqi.org, time.com, britannica.com, harvard.edu



Salah Taher's Art Fans Association (STAFA)
Tel.: 03-5851699 Fax : 03-5823450
E-mail: dskgroup@alexnet.com.eg









# الذكاء العاطفى

## رؤية جديدة فى شخصية الرئيس مبارك

الحياة ماضية على نهجها، وبين الحين والحين تقدم الناس نماذج سديدة من البشر، ذوى معدلات ذكاء عاطفى مرتفعة، يأخذ ذووها مكان الرواد والقدوة، أمام الصفوف الزاحفة من الخلق، وتضربهم الحياة مثلا لسعيها الحثيث فى سبيل التفوق والكمال.

ياسر سيف